

**MESTRADO**  
**CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**Trabalho Final de Mestrado**  
**TRABALHO DE PROJETO**

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA RESTAURANTE DE**  
**ALIMENTAÇÃO SAUDÁVEL ‘BROCCOLI’**

**LUÍS ANDRÉ ALVES VICENTE**

Orientação:  
Professor Doutor José Dias Lopes  
Professor Doutor Pedro Verga Matos

**OUTUBRO - 2018**

## Resumo

Dada a importância que o planeamento e previsão acarretam, Um Plano de Negócios deve ser o primeiro momento na criação de um negócio (Delmar e Shane, 2003). Desta forma, o presente Trabalho Final de Mestrado pretende avaliar a viabilidade da criação de um restaurante de alimentação saudável – Broccoli - no concelho de Lisboa.

O restaurante apresenta características diferenciadoras e propõe ser a resposta à procura por soluções mais saudáveis no que à alimentação diz respeito, nomeadamente com regimes alimentares baixos em açúcar e com um vasto recurso a brócolos nas refeições. Para apurar a pertinência da criação de tal negócio em Lisboa, foram tidos em conta os fatores internos e externos, tanto do ambiente como da indústria, com apoio dos dados primários recolhidos e secundários disponíveis. A viabilidade financeira do negócio foi testada através da previsão de vários cenários, seja no volume de vendas, preços de venda ao público e valor da remuneração dos colaboradores.

O projeto, com uma taxa de atualização de 8,66%, apresenta um VAL de 35 697 euros e uma TIR de 37,64%. Já o Pay Back Period é de 4 anos. O ponto crítico é atingido entre o primeiro e o segundo ano de funcionamento.

A metodologia do Plano de Negócios assenta no trabalho desenvolvido por Kuratko (2009), pois a organização proposta parece ser a que melhor se adequa ao presente TFM; quer por apresentar um índice prático, com todas as componentes necessárias para a verificação da viabilidade dos vários aspetos do negócio, como por ser aquele que aparenta ter mais em conta os fatores do ambiente externo.

**Palavras-chave:** Plano de Negócios, Restauração, Alimentação Saudável.

## **Abstract**

Given the importance of planning and forecasting, a Business Plan should be the first step in setting up a business (Delmar and Shane, 2003). In this way, the present Final Master's Work intends to evaluate the feasibility of creating a healthy food restaurant - Broccoli - in the municipality of Lisbon.

The restaurant has differentiating characteristics and proposes to be the answer to the search for healthier solutions in terms of food, namely with low sugar diets and a wide use of broccoli in meals. In order to determine the relevance of the creation of such a business in Lisbon, the internal and external factors of the environment and the industry were considered, with the support of the primary data collected and secondary data available. The financial viability of the business was tested by predicting various scenarios, whether in sales volume, retail sales prices or space rent.

The project, which market premium discount rate is 8,66%, reveals a VAL of 35 697 euros and a TIR of 37,64%. The Pay Back Period is 4 years. The break-even point is reached between the first and the second year of operations.

The methodology of the Business Plan is based on the work developed by Kuratko (2009), because the proposed organization seems to be the one that best fits this TFM; either because it presents a practical index, with all the necessary components to verify the viability of the various aspects of the business, as it is the one that seems to take more into account factors of the external environment.

**Keywords:** Business Plan, Food Company, Healthy eating.

## **Agradecimentos**

Um ‘obrigado por tudo’ ao meu pai e à minha mãe, que sempre investiram na minha educação para que tivesse todas as ferramentas para ser independente e bem formado.

Obrigado à Rita, que sempre se mostrou disponível em ajudar, sobretudo nos momentos em que os obstáculos superavam a vontade de concluir o presente trabalho.

Obrigado à Carla, pela sua experiência no ramo e dicas importantes.

Obrigado ao Rui, que apareceu na parte final e grande ajuda prestou.

Aos meus colegas de turma, que me foram ajudando nas dúvidas mais técnico-financeiras e a todos os que responderam aos questionários, muito obrigado.

Um enorme obrigado aos orientadores professor José Dias Lopes e professor Pedro Verga Matos, que me guiaram nas dúvidas académicas e existenciais.

## Índice Geral

<b>Resumo</b>	<b>II</b>
<b>Abstract</b>	<b>III</b>
<b>Agradecimentos</b>	<b>IV</b>
<b>Índice geral</b>	<b>5</b>
<b>índice de tabelas</b>	<b>7</b>
<b>Índice de figuras</b>	<b>7</b>
<b>lista de abreviaturas</b>	<b>7</b>
<b>1 introdução</b>	<b>8</b>
<b>2 revisão da literatura</b>	<b>8</b>
<b>3 metodologia</b>	<b>13</b>
<b>4 plano de negócios</b>	<b>14</b>
<b>4.1 Sumário Executivo</b>	<b>14</b>
<b>4.2 Descrição do Negócio</b>	<b>14</b>
4.2.1 Ideia de negócio	14
4.2.2 O Conceito de negócio	15
4.2.3 Apresentação do serviço	15
4.2.4 Características únicas e diferenciadoras do serviço	16
4.2.5 Valores, Visão e Missão	17
<b>4.3 Caracterização do Mercado</b>	<b>17</b>
4.3.1 Restauração e Similares	17
4.3.2 Análise da concorrência	18
4.3.3 Enquadramento no setor	19
4.3.4 Modelo de 5 forças de Porter	19
4.3.5 Fatores críticos de sucesso	21
4.3.6 Estudos de Mercado	22
4.3.7 Inquérito - Resultados	23
<b>4.4 Plano De Marketing</b>	<b>24</b>
<b>4.4.1 Estratégia de Marketing</b>	<b>24</b>

4.4.2 Análise Ambiental: Vertente Político-Legal	24
4.4.3 Análise SWOT	25
4.4.4 Avaliação de Segmentos	25
4.4.5 Posicionamento no mercado	26
4.4.6 Marketing-Mix: Produto, Preço, Comunicação e Distribuição	26
<b>4.5 Plano de Operações</b>	<b>28</b>
4.5.1 Modelo de negócio	28
4.5.2 Cadeia de valor	29
4.5.3 Localização	30
4.5.4 Instalações e equipamento	31
4.5.5 Lay-out	31
4.5.6 Descrição do Processo Produtivo	32
4.5.7 Caracterização da tecnologia utilizada	32
4.5.8 Política de qualidade	32
4.5.9 Equipa de Gestão e Estrutura legal da empresa	32
4.5.10 Formas estabelecidas de Controlo do Negócio	32
<b>4.6 Plano de Pessoal</b>	<b>32</b>
4.6.1 Funções, Competências necessárias, e quantificação	32
4.6.2 Organograma	33
4.6.3 Custos com o Pessoal	34
<b>4.8 Plano Financeiro</b>	<b>34</b>
4.8.1 Quantificação da Procura	35
4.8.2 Fornecimento e Serviços Externos	36
4.8.3 Investimento Inicial	37
4.8.4 Demonstração de Resultados	37
4.8.5 Fundo de Maneio	37
4.8.6 Mapa de Cash Flows	38
4.8.9 Análise de Risco/Sensibilidade	39
4.8.10 Análise de Break-Even	40
<b>4.9 Calendarização</b>	<b>41</b>
<b>5 Considerações Finais</b>	<b>42</b>
<b>6 Referências Bibliográficas</b>	<b>43</b>
<b>Anexos</b>	<b>46</b>

## Índice de Tabelas

Tabela I - Análise SWOT	27
Tabela II - Cadeia de Valor	32
Tabela III - Preço metro quadrado para arrendamento	34
Tabela IV - Funções, quantidade e descritivo de funções	36
Tabela V - Vencimento Brutos do Pessoal	37
Tabela VI – FSE	40
Tabela VII - Fundo de Maneio	42
Tabela VIII – Mapa de Cash Flows	43
Tabela IX - Sensibilidade ao preço e à procura	44
Tabela X - Sensibilidade à variação de salários	45
Tabela XI - Sensibilidade à variação da taxa de atualização	45
Tabela XII - Evolução do Ponto Crítico	45

## Índice de Figuras

Figura 1 - Evolução da população empregada	18
Figura 2 - Lay out das Instalações do Broccoli	35
Figura 3 - Organograma do Broccoli	37
Figura 4 - Ponto crítico	46

## Lista de Abreviaturas

EBIT- Earnings Before Interest and Taxes
EBITDA- Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
FSE – Fornecimento e serviço externo
INE – Instituto Nacional de Estatística
IVA – Imposto sobre Valor Acrescentado
PBP – Payback Period
PVP – Preço de Venda ao Público
TFM – Trabalho Final de Mestrado
VAL – Valor Atual Líquido
TIR – Taxa Interna de Retorno

## **1 Introdução**

A ideia de realizar o presente trabalho de mestrado é a consubstanciação da razão de frequentar o mestrado de Ciências Empresariais – a ambição foi sempre reunir ferramentas para ser capaz de desenhar o plano de qualquer tipo de negócios. Este TFM aborda a área da restauração e o tema da alimentação saudável, algo que me diz muito, pois pratico este tipo de alimentação e as soluções em Lisboa são algo escassas ou de custo bastante mais elevado quando comparado com outros regimes de alimentação.

Para compreender melhor o setor e se há viabilidade para uma hipotética aposta neste tipo de serviço, decidi dedicar o tema do Trabalho Final de Mestrado a algo que poderá facilitar a vida à população que se alimenta da mesma forma. Um dos fatores mais importantes nessa viabilidade é compreender essa mesma procura e quantificá-la; e avaliar até que ponto se poderia oferecer um produto a preço competitivo.

As repostas a estas e outras questões estão contempladas no presente TFM, que apresenta a Revisão da Literatura e a Metodologia utilizada após este capítulo inicial. Depois, apresenta-se a estrutura do Plano de Negócios, com descrição do negócio e serviço, caracterização do mercado e setor, avaliação do ambiente, planos de marketing e financeiros e metas futuras. Por fim, terão lugar as conclusões e notas finais.

## **2 Revisão da Literatura**

Numa primeira abordagem à literatura sobre Planos de Negócio – desde questões como a pertinência/utilidade até à estrutura –, encontram-se duas correntes de pensamento: a dos autores que defendem que a criação de um Plano deve ser o primeiro passo (Delmar e Shane, 2003); e a dos que põe em causa a correlação entre a planificação do negócio e o êxito na execução do mesmo (Tjan, 2012).

Todavia, antes de perceber os méritos de ambas abordagens, é imperativo perceber o que é, de facto, um Plano de Negócios. As definições são variadas entre vários autores, mas a verdade é que acabam por redundar numa mesma ideia: compêndio de informação sobre todos os aspetos do negócio (a



criar, expandir ou replicar), tendo em conta os fatores internos e externos, tanto do ambiente como da indústria, e que projeta os resultados no futuro (McKeever, 2007; Evans, 2015).

É possível, inclusive, juntar à definição uma mnemónica quanto aos respetivos atributos que um Plano de Negócios deve transparecer – os 7 Cês: claro, consistente, *crisp* (nítido), conciso, coerente, credível e convincente (Evans, 2015). Importa também descortinar a diferença entre um Plano de Negócios para uma organização já criada e para uma outra por criar. O mesmo autor (Evans, 2015) aponta para a existência de elementos como o “histórico de atuação, tanto operacional como financeiro, registado num determinado contexto de procura de mercado, concorrência na indústria, posicionamento estratégico e distribuição de recursos” como um documento-chave para a diferença entre negócios por criar e outros já criados.

É, então, possível observar que a forma de encarar um Plano de Negócios foi-se reinventando. A seu lado, também a literatura seguiu esse caminho, ao ponto de se encontrarem textos que asseguram que bons negócios não começam com planeamento (Tjan, 2012). Honig (2004) afirma que “há poucas evidências que o planeamento leva ao êxito”, regressando assim ao mote desta revisão de literatura.

Enquanto este e outros autores – como Brinckmann et al. (2008), cujo mote para a investigação é se, de facto, os empreendedores devem planear ou simplesmente *storm the castle* [desenrascar-se, em adaptação livre] - apontam para sensações, pressentimentos e rasgos de génio, outra parte da literatura assenta na mais-valia que o Plano de Negócios representa (Karlsson et al, 2009), nomeadamente ao nível da previsão de cenários, da monitorização das várias etapas do negócio e, como mais destacado, da angariação de financiamento.

Verifica-se ainda os casos dos autores que depois de colocarem a questão da importância do planeamento, acabam por afirmar que, estudados e analisados casos reais, de facto se verifica um impacto positivo em algumas organizações - Brinckmann et al. (2008) apontam para os “pequenos e já criados negócios” como exemplo de êxito, em detrimento das organizações ainda por criar.

Ganhar credibilidade junto de investidores é, de resto, um dos propósitos mais citados ao longo da literatura sobre a temática, tanto em Evans (2015) como em McKeever (2007). Para esta ideia também contribuem Burke et al. (2010), que consideram o Plano de Negócios como o elemento essencial para quem procura conseguir investimento, independentemente do objetivo: “convencer investidores do baixo risco que o negócio representa; assegurar fluxos de caixa positivos; conseguir esbater os custos de entrar num determinado mercado ou criar uma estratégia para uma inovação de alto risco”; já aproveitar outras vantagens competitivas que possam levar a uma maior probabilidade de sobrevivência a longo termo é uma ideia referida por Honig e Karlsson (2004).

No limite oposto encontra-se Bhidé (2000) quando afirma que por vezes a demasiada planificação pode tornar-se num “comportamento administrativo que acaba por ser prejudicial à criação de novas oportunidades ou áreas de negócio”.

O mesmo autor advoga que é altamente improvável que um Plano de Negócios tenha um impacto genericamente positivo, negativo ou neutro. Bhidé, citado por Burke et al., dá primazia ao contexto em que o Plano de Negócios é escrito, mas aponta para o facto de que os efeitos do mesmo no desempenho de uma organização é muito variável, dada a multiplicidade de contextos (Burke et al., 2010).

Anos antes, em 1996, Castrogiovanni apontava para uma falta de pesquisa e respetivo material publicado que responda às perguntas 1) “Por que é que as novas organizações criam Planos de Negócio?” 2) “E que consequências derivam dos mesmos?” Além de ser importante a bibliografia responder a estas questões, importa, também, descortinar o contexto em que criar um Plano de Negócios parece ser o primeiro passo que o empreendedor deve fazer.

Os estudos feitos neste âmbito são latos e enquanto alguns autores se debruçam nas características intrínsecas do empreendedor – como personalidade, educação, ética – outros dedicam-se ao estudo de fatores externos - a população, a estrutura industrial, a capacidade de investimento disponível, entre outros (Lee *et al.* 2004).

Analisando a primeira, esta linha de pensamento reitera que o empreendedor acaba por reunir atributos com visão empreendedora, sentido de alerta para oportunidades de negócio e proatividade. Além destas, Lee et al. (2004) também referem a correlação estudada por Evans e Leighton (1990) entre um currículo de habilitações literárias mais completo e a propensão para encontrar mais oportunidades de negócio, em comparação com indivíduos com historial académico mais parco e a respetiva apetência para criar organizações.

Bhidé (2000) enquadra o cenário - com etapas e requisitos - em que o empreendedor deve estar inserido através dos seguintes conceitos: Condições iniciais; a natureza do negócio; adaptação oportunista; cativação de recursos; características e capacidades.

O primeiro conceito tem que ver com o facto de a maior parte dos empreendedores começarem negócios mudando ligeiramente uma ideia que alguém já teve. Também explica que os promotores do negócio raramente têm uma vasta experiência na indústria ou de gestão de organizações (Bhidé, 2000).

O segundo tópico aborda a incerteza que geralmente caracteriza os negócios a serem criados. Esta incerteza, explica Bhidé (2000), é o que permite que haja uma hipótese de o empreendedor conseguir ser altamente remunerado; e caso isso não suceda, o promotor tem pouco a perder a nível financeiro.

A adaptação oportunista, explicada por Bhidé (2000), coincide com o mote da presente revisão da literatura; neste ponto, o autor junta-se àqueles que defendem que planear antes de fazer não se traduz numa mais valia. Os poucos recursos disponíveis num cenário de incerteza não justificam o tempo ou o dinheiro investido no planeamento (Bhidé, 2000).

Outro aspeto que caracteriza o cenário em que o empreendedor está inserido é a dificuldade de cativar recursos, devido à difícil tarefa que convencer investidores, clientes e colaboradores representa (Bhidé, 2000). A incapacidade de garantir o retorno do investimento leva a que os promotores cedam participação nos negócios, transferindo risco para outras partes, que poderão, assim, ter influência em outras indústrias (Bhidé, 2000).

O mesmo autor conclui o cenário com uma caracterização individual do empreendedor, focando-se nos traços de personalidade e nas respectivas capacidades. Tolerância à ambiguidade é a característica principal, segundo Bhidé (2000), devido ao facto de que o promotor do negócio enfrentar mudanças rápidas e frequentes na indústria e setor em que estiver inserido o seu negócio.

Independentemente do perfil do empreendedor, certo é que o contexto em que a maioria dos negócios é criada acaba por ser idêntico – salvaguardadas as exceções que, de uma maneira ou outra, retiram a incerteza de cash flows e consequentemente mudam a questão da incerteza e do risco. Kuratko et al. (2009) caracterizam a atmosfera empresarial do século XXI sublinhando um novo cenário de competição e concorrência, dominado por um fator de risco em crescendo e o de capacidade de previsão em decréscimo. Nesta atmosfera, as fronteiras entre as indústrias são ténues e é dominante a mentalidade de inovação na gestão. Por esta razão e dado o contexto, planejar parece ser o melhor primeiro passo a dar pelo empreendedor, uma vez que se pode afirmar que planejar é geralmente uma atividade cujo valor criado é superior ao seu custo (Brinckmann *et al.* 2008).

Concluindo, Kuratko *et al.* (2009) rematam descrevendo o cenário de ação do empreendedor como um ambiente dominado por quatro características: mudança, complexidade, caos e contradição. Para contrariar estes fatores adversos, o empreendedor deverá encarar a conceção do Plano de Negócios como o elemento que o tentará precaver-se de cada uma destas características.

### 3 Metodologia

O presente Trabalho de Final de Mestrado debruça-se sobre a viabilidade da criação de um negócio na área da Restauração focado em alimentação saudável, que além da possibilidade de o cliente tomar refeições dentro de estabelecimento, também apostará no take away.

Os dados recolhidos e que serão utilizados ao longo do presente Plano de Negócios são de origem primária e secundária. Quanto aos da primeira natureza, fizeram-se inquéritos tanto ao público indiscriminado como a utilizadores específicos de produtos/serviços considerados como alimentação saudável.

Para as análises de mercado e de indústria, recolheram-se, além dos dados através dos métodos já supramencionados, dados secundários de INE – Instituto Nacional de Estatística, portal PORDATA – Base de dados Portugal Contemporâneo, Banco de Portugal, Turismo de Portugal e Câmara do Comércio e Indústria, Câmara Municipal de Lisboa, Associação de Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal Associação Empresarial de Portugal e Associação Empresarial de Portugal.

Quanto à estrutura, entre as várias possibilidades encontradas na literatura – Kuratko, Harvard, Ernst & Young e IAPMEI - este Plano de Negócios apoia-se no trabalho desenvolvido em Kuratko (2009). A organização do Plano de Negócios sugerida pelo investigador norte-americano tem a que melhor se adequa ao presente TFM, por apresentar um índice prático, com todas as componentes necessárias para a verificação da viabilidade dos vários aspetos do negócio, e por ser aquele que parece ter mais em conta os fatores do ambiente externo – algo muito importante num setor tão concorrencial como o da restauração. Ainda assim, também se registam influências da metodologia desenvolvida pelo IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (2013).

## 4 Plano de Negócios

### 4.1 Sumário Executivo

**Denominação da Empresa:** Broccoli - Alimentação Saudável, Lda.

**Código de Actividade Económica (CAE):** 55303 - Restaurantes sem Serviço de Mesa (Self Services)

A Broccoli Alimentação Saudável, Lda é uma organização a criar no setor da restauração. O período de funcionamento estudado é de 6 anos, com a atividade a começar em janeiro de 2020.

A Broccoli constitui-se como uma sociedade por quotas, formada por dois sócios – um maioritário e um minoritário – que entram com 20 000 e 6 500 euros, respetivamente.

A pertinência da criação da Broccoli é a crescente procura de serviços que ofereçam uma alimentação saudável e baixa em açúcares – os alimentos vendidos através da organização a criar servirão um mercado de clientes com dois objetivos: controlo de peso e aumento de massa muscular. Além da procura por este tipo de alimentação existe uma escassa oferta deste tipo de produtos, realidade que será devidamente escrutinada na análise setorial.

Os produtos vendidos são dois menus, que incluem prato ou *tupperware*, bebida, fruta e café. O menu de Aumento de Massa Muscular tem um PVP de 8,5 euros e o de Controlo de Peso de 7 euros. Aos menus vendidos em take away acresce o valor de 2,20 euros – o valor de venda de cada embalagem. As mesmas podem ser devolvidas ao restaurante, sendo eliminado esse custo para o cliente.

O VAL do projeto é de 35.697 euros e a TIR é de 37,64%. O período de retorno do projeto é de 4 anos.

### 4.2 Descrição do Negócio

#### 4.2.1 Ideia de negócio

O Broccoli é um restaurante de alimentação saudável com possibilidade de *takeaway*. O nome é inspirado num alimento que não goza de uma popularidade especialmente particular, procurando trazer para a mente do

consumidor a importância que tem num estilo de vida saudável. O restaurante Broccoli trabalhará com uma ementa muito restrita, sempre que possível com brócolos presente, apostando nos alimentos verdadeiramente saudáveis e com baixo teor de açúcar. O consumidor poderá comer a sua refeição em qualquer lugar apenas com um garfo.

#### **4.2.2 O Conceito de negócio**

Sendo o mundo da restauração particularmente difícil de reinventar, o Broccoli como espaço terá algumas características que o tornará de alguma forma único – explicadas na secção 4.2.4. O restaurante posicionar-se-á com o complemento ideal para quem frequenta o ginásio com o propósito de perda de peso ou aumento de massa muscular. Para isso, será necessário que as refeições sejam controladas por um nutricionista.

Contrariando o mercado da restauração que se posiciona cada vez mais como proporcionador de experiências gastronómicas, (Sthapit, 2017) o Broccoli procura satisfazer o cliente nos seus objetivos: a perda de peso ou aumento de massa muscular. Por isso, o menu do Broccoli contemplará essencialmente carnes brancas, ovos, vegetais, alguns queijos, frutos secos e alimentos como os popularmente conhecidos como hidratos de carbono bons.

O restaurante terá um espaço dedicado ao *takeaway*, havendo uma grande aposta na venda para fora. Por isso, o design do embalamento será um aspeto importante, sendo o objetivo que as embalagens não passem despercebidas aos potenciais consumidores.

O Broccoli não utilizará plástico no estabelecimento, seja na confeção seja na decoração, definindo-se com um espaço de sustentabilidade ambiental.

#### **4.2.3 Apresentação do serviço**

O Broccoli funcionará com algumas diferenças daquilo que se pode considerar como uma experiência de restauração tradicional, não funcionando ao jantar. O objetivo passa por rentabilizar tanto as refeições consumidas no espaço como as vendidas para fora durante o dia – até às 15 horas, abrindo às

8h30. Nestas últimas, a refeição estará acondicionada numa embalagem própria, reutilizável, que representa um custo acrescido à refeição.

Não pretendendo colar-se à tendência lisboeta das experiências gastronómicas, o Broccoli é a satisfação de uma necessidade no sentido mais estrito do termo.

O menu de controlo de peso será destinado a quem pretende comer de modo saudável, com alimentação baixa em açúcar (hidratos de carbono *maus*), com o objetivo de manter ou baixar o peso; já o menu de aumento de massa muscular representa uma alimentação igualmente baixa em açúcares, mas em maior quantidade e com outros alimentos que se coadunam com este tipo de regime alimentar. Por dia haverá quatro pratos: carne e peixe para controlo de peso e carne e peixe para aumento de massa muscular. A ementa também conta com fruta e café.

Logisticamente, a experiência do consumidor dentro do restaurante assemelhar-se-á ao que é tradicional numa cantina (apenas a nível de operações, mas mesmo assim com nuances), com tabuleiros, escolha de prato e bebida; fruta e café (que poderá ser recolhido mais tarde). A experiência termina junto da caixa. Nestes casos, o empratamento, em pratos de bambu, é feito à frente do cliente e a comida está quente.

A experiência de *takeaway* será mais rápida, uma vez que haverá outro balcão para o efeito. As embalagens estarão já prontas para levar.

#### **4.2.4 Características únicas e diferenciadoras do serviço**

*Quem não come pão nem bolos, onde pode lanchar fora de casa?*

Esta é uma pergunta que por muito que pareça de fácil resposta, não o é. Mas antes de tentar responder, é importante refletir sobre a forma como está estruturada a alimentação ocidental. O corpo humano, para atingir a sua eficiência e com os objetivos da longevidade e bem-estar, deve manter os respetivos índices de açúcar nivelados (Maki et al, 2007). Isso não acontece quando, por exemplo, estamos largas horas sem comer.

É também por estas razões que o Broccoli se apresenta como solução diferenciadora no registo da alimentação verdadeiramente saudável – qualquer refeição pode servir como almoço, lanche ou jantar. Por isso, também se prevê



que no serviço de restaurante esteja contemplado uma refeição, embalada, que sirva de lanche, mas que não será de todo similar a um dito lanche tradicional.

O facto de ser alimentação saudável distingue-se dos demais restaurantes tradicionais. Dentro das soluções ditas saudáveis, o Broccoli marcará a diferença pelo seu posicionamento de controlo de peso ou aumento de massa muscular.

A forte aposta no *takeaway* também permitirá tornar o serviço mais completo, demarcando-se de outros restaurantes que não assumem este tipo de serviço.

A refeição principal poderá ser comida apenas com um garfo. Tanto assim é que não haverá facas disponíveis para os clientes no restaurante. A comida será sempre preparada para que tal possa ser possível e a forma da embalagem permitirá que não seja difícil dar a última *garfada*.

As embalagens das refeições principais serão também uma característica única – com o símbolo icónico do restaurante e do estilo de vida. Deverão ser reutilizáveis, facilmente reconhecíveis e esteticamente apelativas. Na embalagem já existirá um local específico para o garfo.

#### **4.2.5 Valores, Visão e Missão**

O Valores do Broccoli são a saúde da população, a longevidade e a vida sã e com qualidade.

O Broccoli tem como visão despertar a consciência da população para a importância da alimentação saudável.

A missão do Broccoli é posicionar-se como a principal referência no segmento de mercado da alimentação saudável.

### **4.3 Caracterização do Mercado**

#### **4.3.1 Restauração e Similares**

O mercado da restauração analisado no presente TFM incidirá sobre a área de influência que o Broccoli pretende ter. Desta forma, serão tidos em conta dados que remetam para o concelho de Lisboa (quando se ler o nome da cidade dever-se-á ter em conta o concelho; quanto não for possível avançar números locais, usar-se-ão valores de Portugal dos Censos 2011)

Em 2018, Lisboa concentra o maior número de empresas ligadas à Restauração e Similares em Portugal: 11.340. (Einforma, 2018)

Com os dados disponíveis sobre Portugal, é possível observar através da Figura 1 que a população empregada no setor tem sido relativamente estável desde 2011 até 2016.

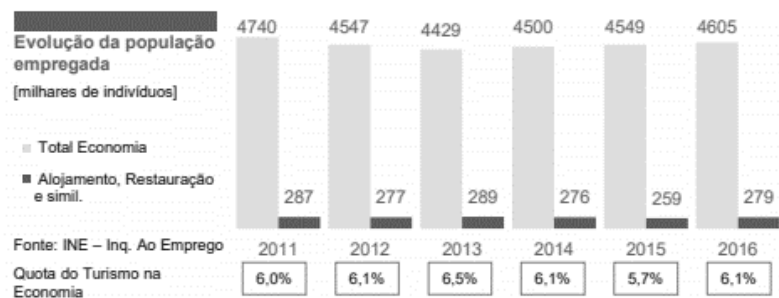


Figura 1- Evolução da população empregada

Dados mais recentes apontam para o crescimento do setor ao nível do volume de negócios: aumentou em 2017 “2,2% em termos homólogos para 3.730 milhões de euros em 2016, confirmando a tendência de crescimento iniciada em 2014”, contou o Diário de Notícias (Diário de Notícias, 2017).

De Portugal para Lisboa, a plataforma agregadora de restaurantes Zomato<sup>1</sup> conta no momento de realização do presente TFM (maio, 2018) com 4050 restaurantes registados no concelho de Lisboa (Anexo I)

#### 4.3.2 Análise da concorrência

Através da caracterização do mercado da restauração, é possível perceber que as opções para comer fora de casa são elevadas. Às refeições em restaurantes ainda se somam as confeccionadas em casa, as realizadas no local de trabalho, mas já cozinhadas previamente pela própria pessoa, as cantinas de universidades e de grandes empresas, e os supermercados.

Em todo este panorama concorrencial, a concorrência direta ao Broccoli surge quando há uma solução de alimentação saudável como explicado no conceito do negócio. Por isso, há que enquadrar quem opta por confeccionar em casa refeições saudáveis ou procura por serviços de restauração esse conceito. Em Lisboa, atualmente, há um grande concorrente ao Broccoli – a GoNatural –

<sup>1</sup> Contabilização do total dos restaurantes no concelho de Lisboa, somando as zonas/freguesias que pertencem ao concelho de Lisboa.

ainda que com nuances que acabam por diferenciar os serviços. No entanto, há vários serviços, apresentados e discriminados no anexo III, que concorrem o Broccoli. Em apenas um desses serviços o core business é alimentação saudável para controlo de peso e para aumento de massa muscular – o mesmo que o do Broccoli. No que aos restantes diz respeito, muito se assemelham ao estilo da GoNatural: apresenta-se como concorrente por apostar nas comidas saudáveis previamente confeccionadas e embaladas, pelo rápido serviço e pelo sistema de *self service* a partir das prateleiras.

Alargando o espetro, podemos considerar os 263 restaurantes em Lisboa registados na plataforma Zomato<sup>2</sup> (anexo IV) em comida saudável para ter um olhar geral sobre o panorama.

Apesar das várias alternativas, há um fator importante que, conceptualmente, se espera que seja diferenciador na escolha entre concorrentes: o preço. Com a devida análise financeira, espera-se poder baixar o preço a valores que sejam muito alicientes a quem quer comer de forma saudável todos os dias.

No estudo da Cushman & Wakefield, (Construir, 2017) é declarado que existe “um enorme potencial para os formatos de restauração mais criativos, que poderão passar por pequenos quiosques de comida e bebida especializados, revisitação de conceitos tradicionais como padarias ou vendas de frescos, lojas de produtos culinários e até escolas de cozinha”.

#### **4.3.3 Enquadramento no setor**

O Broccoli enquadra-se no setor da restauração, mais precisamente restauração com alimentação saudável.

Por pretender ser um serviço inovador, o Broccoli reunirá características para ser líder de mercado no setor em que realmente compete: o da alimentação saudável.

#### **4.3.4 Modelo de 5 forças de Porter**

- **Rivalidade entre os concorrentes existentes**

**Ameaça: Alta**

---

<sup>2</sup> Dados obtidos a partir da plataforma informática Zomato. Pesquisa efetuada com o seguinte critério: Restaurantes da categoria “alimentação saudável”

O setor da restauração é altamente disputado, sendo que no concelho de Lisboa é o território nacional onde essa concorrência se faz sentir mais intensamente. A esta realidade somam-se as alternativas à restauração: cozinhar em casa, cantinas escolares ou das próprias organizações.

Isto apontaria para uma classificação Muito Alta, contudo é importante reter que o cliente do Broccoli não encara a maior parte dos restaurantes que provedores de serviços similares. Tendo em mente as alternativas de alimentação saudável e para desportivas, a concorrência diminui, mas continua a ser considerada Alta; a contribuir para esta classificação estão serviços de entrega de refeições saudáveis e similares, pois fornecem um serviço de perda de peso ou aumento de massa muscular com recurso a refeições preparadas por essas organizações.

- **Potencial de entrada de novos concorrentes**

**Ameaça: Muito alta**

Com o aumento do interesse do público lisboeta no setor do bem-estar e com a consciência de que uma vida mais longa e com melhor qualidade exige a prática desportiva e a alimentação saudável, é natural haver mais negócios na área de atuação do Broccoli. O mercado é muito atrativo para oportunidades de negócio dada a procura e até pode parecer estranho não haver um serviço de restauração para quem pretende aumentar a massa muscular.

Barreiras no mercado: Custos de criação de um restaurante de raiz, rendas no concelho de Lisboa e custos das existências.

O sector da restauração tem algumas barreiras à entrada de novos agentes no mercado. Podemos destacar 1) a necessidade de capital - os elevados investimentos financeiros é uma barreira à entrada; 2) os custos com o fornecedor – os alimentos comercializados são mais caros, pela sua natureza, do que os da alimentação dita tradicional e 3) a inexistência de grande diversidade de fornecedores de alimentação saudável, o que pode implicar altos custos de mudança.

- **Poder da negociação dos clientes**

**Ameaça: Muito alta**

Existem várias opções para comer, como tem sido referido no presente Plano de Negócios. Diferenciar o produto do Broccoli através de estratégias de marketing agressivo e de um serviço diferenciador e único é o caminho para o êxito do Broccoli.

- **Poder de negociação dos fornecedores**

**Ameaça: Média-Alta**

Fornecedores de alimentos que se enquadrem num regime saudável não são tantos como aqueles a que a restauração tradicional recorre. Frutos secos e alguns vegetais têm um valor de mercado bastante alto e os produtores são escassos, com preços muito semelhantes.

Os fornecedores de serviço de alojamento de sites são abundantes - alterações não acarretam custos significativos -, tal como organizações dedicadas a conceptualizar identidades gráficas.

O número de fornecedores de embalagens é elevado, mas caso se opte por um caminho sustentável, com material reciclado, por exemplo, o número de parceiros pode vir a diminuir.

- **Ameaça de produtos ou serviços substitutos**

**Ameaça: Muito alta**

O setor da restauração está repleto de produtos substitutos ao Broccoli – ginásios, grupos de treino na rua, serviços que disponibilizam desportos de combate, ou serviços que oferecem experiências desportivas individuais ou coletivas, como futebol ou padel; Alternativas como suplementos alimentares e medicação também são uma ameaça.

**Atratividade do setor: Baixo.**

#### **4.3.5 Fatores críticos de sucesso**

Os fatores que têm de fazer parte do serviço e da organização Broccoli para que a mesma atinja o êxito vão coincidir com o que tem sido apontado ao longo do presente Plano de Negócios. Para que o negócio seja rentável é fundamental ter em conta os seguintes fatores:

- Produtos de alimentação saudável de qualidade a preço aceitável (Ver resultados do questionário e Plano Financeiro);
- Imagem icónica;

- Relação estratégica com os fornecedores;
- Atendimento rápido e eficaz;
- Possibilidade de take-away;
- Localização e acessibilidade do espaço.

#### **4.3.6 Estudos de Mercado**

Em Portugal, em 2016, mais de quatro milhões de pessoas fazem refeições fora de casa durante a semana – pelo menos uma num período de um mês. (Grupo Marketest, 2017). 70,5% dessas refeições são ao almoço, refere o mesmo estudo. No mesmo estudo é apresentado o dado de que o almoço é a refeição que mais vezes é tomada fora de casa, o que corresponde ao posicionamento do Broccoli de canalizar grande parte do negócio para essa refeição. No artigo publicado pelo site Maketest pode ler-se que “os dados do TGI mostram ainda que o almoço é a refeição tomada fora de casa com mais frequência, por 70.5% dos que têm o hábito de comer fora durante a semana. Jantar fora é hábito de 47% destes indivíduos, sendo o pequeno-almoço e o lanche fora de casa hábito de 14% destes portugueses.” (Grupo Marktest, 2017)

Em relação aos hábitos de levar comida de casa para comer na organização em que se trabalha, um estudo da Kantar Worldpanel dava conta de que “em 2012, 40% das famílias em Portugal prepararam comida para levar para o trabalho”, como noticiou o jornal Público (2013). O valor representava, na altura, um avanço significativo face a 2009, onde a percentagem se situava nos 29% (Público, 2013)

Um estudo mais recente, da mesma organização e sobre o mesmo tema (Público, 2016), aponta para uma mudança de hábitos em 2015: “o número de ocasiões de consumo dentro de casa (ou seja, os momentos em que confeccionamos e comemos alimentos) passou de 21 para 19.” Do mesmo artigo retira-se também a conclusão de que no que diz respeito ao período de Janeiro a Outubro de 2015, registou-se um aumento de 25% nos gastos das famílias fora do lar, em comparação com a mesma altura de 2014, sobretudo no que toca a refeições ao jantar (Público, 2016).

A Nielsen (2016) citando o relatório Global Out-of-Home Dining Survey, realizado em 2016, afirma que “23% dos portugueses fazem refeições fora de

casa pelo menos uma vez por semana e 15% recorrem ao take away/entregas ao domicílio com a mesma frequência.”

O mesmo relatório conta ainda que no período de janeiro a junho de 2016 “os portugueses optaram essencialmente por restaurantes casuais (63%), restaurantes de refeições rápidas/fast-food (58%), cafés (41%) e restaurantes formais (33%)” (Nielsen, 2016).

#### **4.3.7 Inquérito - Resultados**

De extrema relevância é também perceber o número de pessoas que fazem as refeições fora de casa em Lisboa, seja concelho ou Área Metropolitana, para poder haver uma maior consciência do tamanho do mercado. Para isso, realizou-se um questionário online, através da plataforma Google Forms, e depois partilhado nas redes sociais e por e-mail, para tentar obter um retrato mais verosímil e atual.

Com o objetivo de encontrar o universo de pessoas com as características definidas no segmento alvo, inquiriram-se 1338 pessoas. Em traços gerais, a amostra caracteriza-se por 90% com idade igual ou superior a 22 anos, sendo que 58% têm mais de 35 anos; 20% estão entre os 29 e os 35. Quanto ao género, 80% das respostas são dadas por mulheres. Geograficamente, pouco mais de metade da amostra (53%) vive, estuda ou trabalha em Lisboa ou em concelhos contíguos (Anexo VI)

No que a práticas desportivas diz respeito, 48,6% diz fazer desporto pelo menos uma vez por semana. Desse valor, 65% faz desporto com o objetivo de controlo/perda de peso e 20% com o intuito de aumentar a massa muscular (Anexo VII)

Quanto a hábitos alimentares, 65% das pessoas comem habitualmente em casa, 34% levam habitualmente de casa e 18% em restaurante. (nesta questão era possível escolher duas opções, daí a soma resultar num valor maior do que 100%). A percentagem de pessoas que comem em média apenas 1 ou menos vezes por semana no restaurante é 63. 54% gastam entre 5 a 10 euros. 25% despende até 15 euros. (Anexo VIII)

No que toca à alimentação saudável, 52% concorda que é um regime sem comida processada, enquanto 46% concorda que é comer de tudo sem

excessos. 40% concordou com a exclusão de açúcares na dieta. (Anexo IX) 66% caracteriza entre em 8, 9 e 10, numa escala de 1 a 10, a relevância que uma alimentação saudável tem nos respetivos inquiridos. (Anexo X)

## **4.4 Plano de Marketing**

### **4.4.1 Estratégia de Marketing**

O Broccoli é um restaurante que procurará satisfazer um mercado que não tem uma oferta muito diversificada, quer na alimentação saudável quer na alimentação para aumento de massa muscular. O restaurante não estará alinhado com o que atualmente é tendência em Lisboa – as experiências gastronómicas. Isto é, o consumidor terá sempre a sua experiência, pessoal e intransmissível, que será sempre agradável, mas o objetivo é satisfazer uma necessidade: comer de acordo com determinado regime alimentar. Para atingir os objetivos propostos, a estratégia de marketing tem de passar por uma excelente comunicação do posicionamento e por uma experiência rápida, eficaz e com preço acessível.

### **4.4.2 Análise Ambiental: Vertente Político-Legal**

O ambiente político registado em Portugal pode ser considerado inédito uma vez que a minoria governativa do Partido Socialista pode tutelar graças ao apoio dos partidos mais à esquerda. Depois de muita expectativa sobre a viabilidade de tal situação governativa, o executivo exerceu funções até à ponta final da legislatura, apesar de ter sido mais contestado tanto pela oposição como pela função pública nos derradeiros meses.

Quanto à vertente legal, os proprietários de restaurantes estão sujeitos a vários procedimentos. Nas licenças a garantir, podem enumerar-se as seguintes:

- Autorização de utilização;
- Obras;
- Segurança contra incêndios em edifícios;
- Ruído;
- Acessibilidade a pessoas com mobilidade condicionada ou reduzida;
- Registo da insígnia ou do logótipo;
- Licenças para ocupação de espaço público;



- Licenças para reprodução de fonogramas/videogramas.

Já no momento de abrir o espaço, há que comunicar à câmara municipal o início da exploração, apresentar à câmara municipal um pedido de dispensa de requisitos, tal como fazer a comunicação do início de atividade à Autoridade Tributária e à Segurança Social

#### 4.4.3 Análise SWOT

Tabela I - Análise SWOT

Forças	Fraquezas
Soluções de alimentação saudável Sem concorrência direta ao nível da alimentação para aumento de massa muscular (pelo menos como restaurante – há serviços que o fazem, mas apenas entregas) Atendimento rápido e eficaz Possibilidade de takeaway	Dependente do segmento do cliente que procura alimentação saudável ou aumento de massa muscular Dificuldade em conquistar novos segmentos
Ameaças	Oportunidades
Imensa oferta no capítulo da concorrência generalizada Concorrência indireta muito forte Serviços de substituição abundantes Cultura de preocupação com o bem-estar pode ser volátil	Procura de diferentes soluções de alimentação Procura por novas experiências Inexistência de serviços com os mesmos pontos fortes, sobretudo ao nível do aumento de massa muscular Grande afluência de público, quer migrantes nacionais, quer turistas

#### 4.4.4 Avaliação de Segmentos

O mercado (em sentido restrito) segmenta-se tendo em conta aspetos geográficos, demográficos, psicográficos, comportamentais e de benefícios. A área de influência do cliente, o estilo de vida e a capacidade financeira são aspetos a ter em conta para a caracterização do segmento-alvo.

Para os objetivos de caracterização de segmentos, dividiu-se o mercado entre quem tende a tomar refeições fora de casa, quem pratica desporto mais do que duas vezes por semana, quem se preocupa com a alimentação saudável e quem tem como objetivo o aumento da massa muscular.

##### Segmento alvo

Tendo em conta os pontos apurados na segmentação, o nosso mercado alvo consiste em:

- Residentes, estudantes ou trabalhadores no concelho de Lisboa ou contíguos (Amadora, Odivelas, Loures e Oeiras)

- Idade superior a 21 anos
- Dispostos a gastar 7 ou mais euros por refeição
- Praticantes de desporto mais do que duas vezes por semana
- Preocupados em controlo de peso ou aumento de massa muscular

Benefícios propostos aos segmentos alvo

Capacidade de atingir os objetivos propostos no que ao bem-estar diz respeito (controlar o peso ou aumentar a massa muscular) a um preço aceitável. Opção de levar para fora e facilidade em transportar a comida saudável. Atendimento rápido.

#### **4.4.5 Posicionamento no mercado**

O Broccoli posiciona-se como a solução para quem pretende controlar o peso ou aumentar a massa muscular sem se preocupar de ter de cozinhar as próprias refeições. O restaurante será a resposta para quem nem sempre tem tempo para cozinhar os alimentos que permitem chegar ao objetivo pretendido.

Sendo que as alternativas são escassas para quem não come certo tipo de alimentos, o Broccoli será o serviço ideal para colmatar essa uma realidade pautada por poucos serviços de alimentação saudável e aumento de massa muscular a um preço acessível.

#### **4.4.6 Marketing-Mix: Produto, Preço, Comunicação e Distribuição**

##### **4.4.6.1 Produto**

O produto do Broccoli é a refeição que está ao dispor dos clientes, pelo que se trata de algo tangível e não duradouro. Além da refeição principal, outros tipos de alimentos serão disponibilizados, nomeadamente para consumo entre refeições. A possibilidade de incluir estas refeições mais ligeiras no menu vai ao encontro das respostas do inquérito realizado online.

O produto é também um serviço, nomeadamente quando se pensa, por exemplo, na possibilidade de levar para casa, no atendimento rápido e até na combinação embalagem/refeição, com a possibilidade da embalagem se reutilizar.

### *Atributos*

Os produtos do Broccoli trata-se de elementos que contribuem par uma alimentação saudável, baixa em açúcar e condizente com o estilo de vida de quem quer controlar/perder peso ou aumentar a massa muscular. Desta forma, os benefícios para o cliente são claros: o Broccoli é o parceiro de vida das pessoas que a querem melhorar.

A seleção de alimentos frescos e a qualidade dos mesmos também representará um atributo do serviço. A este soma-se a possibilidade de takeaway.

### *Marca, Logótipo, Símbolo*

Assinatura: *Rethinking food*

A embalagem terá as seguintes funções de comunicação:

- Impacto visual
- Identificação e Reconhecimento
- Expressão do Posicionamento
- Informação

### **4.4.6.2 Preço**

O Broccoli tem como modelo de negócio a venda de dois menus: refeição, bebida, café e fruta. O custo de produção de cada menu é de 1,6 euros para o controlo de peso e de 2,6 euros para o aumento de massa muscular. Os cálculos dos custos podem ser vistos nas várias tabelas do anexo X.

O preço de venda ao público é de 7 euros para o menu de controlo de peso e 8,5 para o de aumento de massa. As margens brutas de cada refeição são de 69.4% para aumento de massa muscular e 77,1% para controlo de peso.

Sendo o sector altamente competitivo e querendo o Broccoli afirmar-se como solução frequente para os seus clientes, a estratégia de preço passa pela Penetração do mercado: colocar preço menor/alinhado com os seus concorrentes para esta nova marca entrar no mercado rapidamente, atrair grande número de clientes e, consecutivamente, tentar ganhar quota de mercado. No seguimento desta estratégia, a lógica da proposta de valor passa

por ser o mais pelo mesmo, isto é, mais quantidade (por ser menu) pelo mesmo valor.

Para os clientes que pretenderem utilizar o serviço de *takeaway*, o PVP da refeição acresce 2,20 euros. Contudo, as embalagens podem ser devolvidas, e, assim, o preço da embalagem não é incluído. Cada embalagem tem um custo de aquisição de 1 euros, o que representa uma margem bruta de 54,54%.

#### **4.4.6.3 Comunicação**

Como se trata de uma organização a criar, o impacto a criar será grande, alinhando-se a estratégia de comunicação num marketing agressivo. Atenção, interesse, desejo, ação são as etapas que esta estratégia tem de fazer o cliente percorrer.

Apostar-se-á num *mix* de comunicação, com marketing direto por mail depois de contactos recolhidos através do site; marketing digital com recurso às redes sociais.

Na parte das relações públicas, procurar-se-á que o Broccoli tenha excelente imprensa, seja através de relações estratégicas com jornalistas, uma vez que os órgãos de comunicação social cada vez mais valorizam este tipo de conteúdos.

#### **4.4.6.4 Distribuição**

A distribuição do produto do Broccoli é feita a partir do restaurante, pelo que a sua localização terá de ser altamente estratégica – loja de rua, em sítio de grande afluência.

Quanto à estratégia relacionada com os fornecedores, num momento inicial a organização dependerá de produtores de alimentos e de animais, sendo existe a ambição de o Broccoli deter terrenos para produção de vegetais. O objetivo é tentar fazer com que a distribuição seja o mais direta possível, com o intuito de reduzir os custos.

### **4.5 Plano de Operações**

#### **4.5.1 Modelo de negócio**

O modelo de negócio assenta na venda de refeições ou alimentos ao consumidor previamente preparadas no restaurante. Os conceitos chave na

criação de valor são os custos com os fornecedores, os custos fixos da infraestrutura e o preço de venda ao consumidor final.

Quanto a recursos chave, estes são os alimentos de qualidade, o espaço, o serviço, especialmente takeaway, e a relação com o nutricionista, que certificará a composição nutritiva das refeições. Estas informações podem ser analisadas mais ao detalhe recorrendo ao Business Model Canvas, no anexo XII, e também à tabela da Cadeia de Valor.

#### 4.5.2 Cadeia de valor

Tabela II – Cadeia de Valor

<b>Infraestrutura:</b> Financiamento, contabilidade (externa), comunicação, departamento de nutricionista				
<b>Gestão de Recursos Humanos:</b> Supervisionar pessoal da cozinha, da sala e do takeaway				
<b>Desenvolvimento Tecnológico:</b> Desenvolver novas receitas, promoções e parcerias; atualizar páginas online e imagem sempre que necessário.				
<b>Compras:</b> Procura pelos melhores produtos ao melhor preço junto dos vários fornecedores				
<b>Logística interna:</b> Armazenamento de alimentos Monitorização de inventários Controlo de higiene	<b>Operações:</b> Aquisição de alimentos Preparação de refeições Embalamento Atualização de menus	<b>Logística externa:</b> Serviço ao cliente no restaurante Serviço de takeaway	<b>Marketing:</b> Publicidade: Física e online "Passa a palavra" Redes sociais Influencers User generated content Embalagens	<b>Serviço pós-venda:</b> Serviço de avaliação: Redes sociais Livro de elogios Livro de Reclamações Trato pessoal com responsáveis

##### 4.5.2.1 Operações

As operações no Broccoli assemelham-se à de um restaurante típico, sendo que acresce a parte da pesagem, embalagem e preparação de refeições para take away. A aquisição de alimentos, a confeção dos mesmos e a atualização de menus são as operações fundamentais.

##### 4.5.2.2 Logística externa

A logística de saída no caso de um restaurante é o serviço de atendimento ao cliente, seja na mesa do restaurante seja no balcão de take away. Este

serviço tem de ser excepcional de forma a tornar-se numa das garantias para aumentar a taxa de fidelidade do cliente.

#### 4.5.2.3 Marketing e vendas

A estratégia de marketing passa por redefinir o conceito de alimentação, daí o já mencionado ‘Rethinking food’. Para comunicar a mesma, irão utilizar-se ferramentas físicas e online: as embalagens, como já explicado, serão um desses elementos, tal como o espaço físico e o “passa palavra”; quanto às plataformas online, apostar-se-á na combinação de redes sociais e *influencers* com recurso a investimento em publicidade, mas também em *user generated content*.

#### 4.5.2.4 Serviço pós-venda

Este serviço prende-se com tratar de que o cliente esteja sempre satisfeito depois de adquirir um produto do Broccoli. Para manifestar as suas opiniões, o cliente terá à sua disposição, além do obrigatório Livro de Reclamações, o Livro de Elogios, as redes sociais da organização, o serviço de e-mail e a possibilidade de contactar pessoalmente com o gerente do Broccoli. O serviço deverá pautar-se pela excelência pelo que todas as críticas serão tidas em conta.

#### 4.5.3 Localização

O restaurante estará localizado no concelho de Lisboa, numa zona de fácil acesso, mas de grande movimento de população residente e trabalhadora/estudante, de preferência com estacionamento. Alguns dos possíveis cenários, entre zonas como Avenidas Novas, Campo Pequeno/ Avenida da República, Avenida João XXI/Areeiro, apontam para rendas entre os mil e os 3 mil euros mensais.

Tabela III – Valor de arrendamento

Localização	Metros quadrados	Valor	Fonte
Arroios/Estefânia	166	1500	ERA
Chiado/Misericórdia	80	3000	ERA
Benfica	68	900	Casa.Sapo
Areeiro	76	600	Idealista
Estrela	100	2500	Imovirtual
Telheiras	56	1100	Imovirtual
Arroios	250	3000	Trovit

Assim sendo, assumiu-se no Plano Financeiro o valor mais alto encontrado: 3.000€.

#### 4.5.4 Instalações e equipamento

As instalações do Broccoli além dos requisitos fundamentais para um restaurante poder estar em funcionamento terão um aspeto único, pelo que a intervenção de uma equipa de remodelações será sempre encarada com um investimento a realizar.

Como custos variáveis entram os equipamentos que o espaço a arrendar poderá já contemplar. De qualquer maneira, é importante perceber que equipamentos são necessários para o restaurante estar operacional.

Alguns dos equipamentos a ter em conta para um restaurante estar em plenas capacidades de funcionamento são:

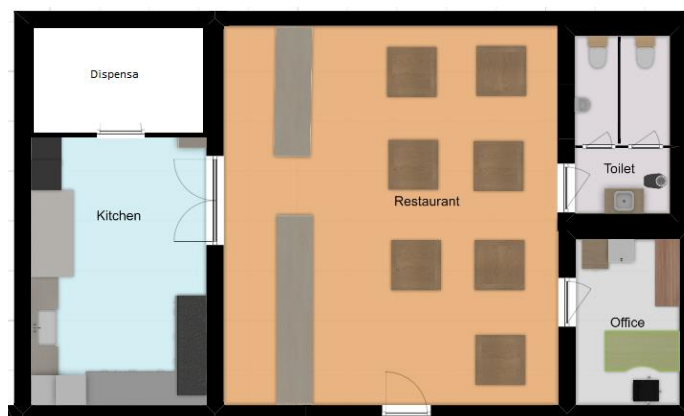
---

• Sistema de climatização	• Hotte (chaminé)	• Balcões térmicos frio e a vapor.
• Sistema de fumos e exaustão	• Frigoríficos	• Utensílios de cozinha (panelas, grelhadores)
• Fogão	• Congeladores	• Balança
• Forno	• Máquina de lavar a loiça	• Caixa registradora
• Mesas e cadeiras	• Material de escritório em geral	• Computador

---

#### 4.5.5 Lay-out

Em imagem está representada uma ideia do que poderia ser o Broccoli. É importante sublinhar que haverá duas filas de atendimento: uma para comer no espaço e outra para o serviço de *takeaway*, daí a ideia dos dois balcões.



*Figura 2- Lay out das Instalações do Broccoli*

#### **4.5.6 Descrição do Processo Produtivo**

O processo produtivo passa pela aquisição de alimentos junto dos fornecedores, a transformação dos mesmos em refeições, o embalamento e a disposição em vitrine ou prateleira.

#### **4.5.7 Caracterização da tecnologia utilizada**

Os alimentos serão grelhados, cozidos, em água ou ao vapor, e assados.

#### **4.5.8 Política de qualidade**

O Broccoli garante a máxima qualidade dos seus produtos, quer por transformação em refeição no estabelecimento quer por uma seleção cuidada dos fornecedores, que primam pelas mais exigentes regras de qualidade.

#### **4.5.9 Equipa de Gestão e Estrutura legal da empresa**

A equipa de gestão é composta pelos dois sócios detentores do negócio do Broccoli. Um deles será sócio maioritário, cuja responsabilidade, além da apresentada no descritivo de funções, passará por uma maior responsabilidade na garantia da viabilidade económica do negócio no seu primeiro ano. A estrutura legal do negócio será uma Sociedade Por Quotas, com apenas dois sócios.

#### **4.5.10 Formas estabelecidas de Controlo do Negócio**

O controlo do negócio do Broccoli será feito pela equipa de gestão e irá incidir em todos os aspetos relevantes para a viabilidade económica da organização. Sobretudo operações, valores de aquisição e preço de venda ao público, clientes e financiamento. Uma das formas de o fazer é recorrer ao Balanced Scorecard, que mede de forma analítica as áreas financeira, mercado, processos internos e aprendizagem.

### **4.6 Plano de Pessoal**

#### **4.6.1 Funções, Competências necessárias, e quantificação**

Nos primeiros tempos de atividade (entenda-se num período entre os 0 e os 18 meses em funcionamento) o objetivo financeiro do Broccoli passa por ter o menor número de assalariados possível para poder fazer face aos custos iniciais.



As competências necessárias são a de cozinheiro, preparação da sala, atendimento ao público no serviço de restaurante e de takeaway, como a monitorização dos pedidos online, a comunicação e gestão de redes sociais e a higiene do espaço. Estas funções serão asseguradas pelos dois sócios detentores do negócio.

O controlo nutricional, feito de forma sazonal, é outra competência necessária.

Tabela IV –Funções, quantidade e descritivo de funções

Cozinheiro	1	Confeção de refeições, gestão de receitas
Ajudante de cozinheiro	1	Embalamento, limpeza e outras tarefas
Atendimento na sala	1	Empregado de mesa
Atendimento take away	1	Atendimento a clientes
Comunicação	1	Gestão de estratégias de marketing
Controlo de higiene	1	Limpeza do espaço
Nutricionista	1	Certificação de qualidade e valor nutritivo dos alimentos/refeições

Sendo que o restaurante não estará aberto ao jantar e que a cozinha não opera ao mesmo tempo do que o atendimento ao público, há atividades que poderão ser desempenhadas pela mesma pessoa.

Neste sentido, prevê-se que haja condições para ser apenas uma pessoa, pelo menos nos tempos iniciais de operação, a tratar da confeção dos alimentos, da comunicação, do atendimento e da higienização do espaço.

Assim sendo, o total de pessoal será duas pessoas assalariadas a full-time, sendo que uma dessas é o promotor do negócio, que terá um vencimento mais baixo para fazer face aos custos iniciais. A estes custos soma-se o salário do nutricionista.

#### 4.6.2 Organograma

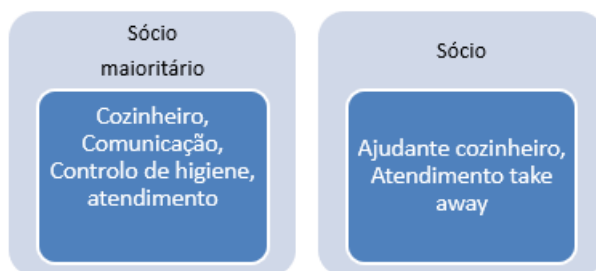


Figura 3- Organograma do Broccoli

#### 4.6.3 Custos com o Pessoal

Tabela V - Vencimento Brutos do Pessoal

Cozinheiro, Comunicação, Controlo de higiene, atendimento	750
Ajudante de cozinheiro, Atendimento takeaway	750

#### 4.8 Plano Financeiro

Para a realização do trabalho foi necessário assumir os seguintes pressupostos:

1. O período útil do projeto será de 6 anos: 2020-2025; a vida útil assente neste período tem em consideração, no limite superior, as adversidades – como a alta concorrência ou a flutuação do poder de compra – a que o negócio está sujeito. Como limite inferior, avaliou-se que um mais curto não daria tempo ao Broccoli de se afirmar no mercado. De resto, o este período de vida útil “[entre 5 a 7 anos] corresponde a uma convenção internacional para o período de vida económico, utilizado pelo Banco Mundial e outras instituições financeiras internacionais” (Barros, 1997)
2. A atividade da Broccoli começa em janeiro de 2020;
3. O capital social da empresa será de 26 500 €, sendo um dos dois sócios será maioritário (20.000€).
4. Os sócios são os funcionários e recebem logo a partir do primeiro ano. No segundo ano os sócios irão aumentar de salário com atualização de 2% em janeiro do 3<sup>a</sup>, 4<sup>o</sup> e 5<sup>o</sup> ano. Receberão também os lucros sempre que não existir planos de investimento.
5. A taxa de IRC será igual nos 5 anos (21%)
6. A taxa de amortização do ativo é de 25% ao ano no equipamento básico e 100% no equipamento administrativo. O software é amortizado a uma taxa de 33.33% ao ano.
7. A taxa de atualização, segundo o estudo de Damoradan, compõe-se com 3,53% para remuneração dos ativos sem risco, 0,76 de risco do sector de actividade e 6,75% de prémio de risco para Portugal – o que perfaz uma taxa de atualização de 8,66%

#### 4.8.1 Quantificação da Procura

Para avaliar o potencial de clientes que o Broccoli poderá vir a ter tomaram-se como referência alguns indicadores importantes, sobretudo o número de trabalhadores no concelho de Lisboa, pois o alvo é captar as pessoas que têm de almoçar e que o costumam fazer em restaurantes.

Através dos dados do Instituto Nacional de Estatística (Empresas em Portugal, 2016) e do Portal EInforma<sup>3</sup>, é possível apurar que:

- a) Empresas em Lisboa: 133 442
- b) Empresas em Portugal (2016): 1,2 Milhões
- c) Colaboradores empregados (2016): 3,8 Milhões

Assim, é possível concluir, fazendo uma média, que cada organização tem 3 trabalhadores. Isto caso a distribuição fosse homogénea, visto Lisboa concentrar mais empresas e consequentemente mais trabalhadores do que a média dos concelhos.

Desta forma é possível chegar a um valor mínimo de 400.000 trabalhadores<sup>4</sup> no concelho de Lisboa, no mínimo, pois a este valor ainda se somam potenciais consumidores, como estudantes universitários e turistas.

Com os dados recolhidos pelos inquéritos, analisou-se a percentagem que pessoas que comiam fora. 50% respondeu que comem fora de casa, seja restaurante, refeitório de organização, ou na organização, mas levam comida de casa – assim, de 400.000 passou-se para 200.000 (cálculo na questão 9. do Anexo VII). Sendo que metade dos inquiridos não se encontram na área alvo do Broccoli, cortou-se novamente para metade, para se usar então 25% de 400.000 como potenciais clientes.

Assim, como estimativa, é possível apontar para 100.000 potenciais interessados em almoçar no Broccoli. Este valor é suscetível de redução dado que as pessoas não almoçam fora todos os dias. Através do questionário, pode observar-se que 63% dos inquiridos apenas come fora uma vez por semana. Desta forma, pode dividir-se os potenciais clientes pelos dias da semana, o que reduz o público diário para cerca de 14 mil potenciais clientes. Na inferência de

---

<sup>3</sup> Valor indicado no Portal EInforma no diretório de empresas no concelho de Lisboa

<sup>4</sup> 133 442 empresas X 3 trabalhadores

que um desses potenciais clientes faz, num ano, entre uma e duas refeições no Broccoli, chega-se aos seguintes valores:

15 vendas diárias de refeições de aumento de massa muscular e 45 de controlo de peso. 15 refeições durante 22 dias do mês e contando 12 meses ao ano, o que representa 3.960 refeições. Quando ao controlo de peso, o cálculo é igual, o que se traduz em 11.880 refeições no primeiro ano. Assim, ao ano, contando com 22 dias ao mês e 12 meses por ano, o Broccoli vende 15.840 refeições no primeiro ano.

A diferença entre uma e outra é justificada pela resposta ao questionário, em que mais pessoas se preocupam com o controlo de peso do que com o aumento de massa muscular.

#### 4.8.2 Fornecimento e Serviços Externos

Custos fixos mensais do Broccoli estimam-se e 4.225 euros mês. Os valores resultam da pesquisa dos preços praticados junto de cada uma das empresas/instituições que fornece os serviços destacados nas diferentes rubricas. Quanto mais produzir, tendencialmente mais gastará o Broccoli em água e gás, pelo que se dividiu em 80%/20% entre custos fixos e custos variáveis.

Tabela VI – FSE

Serviços	euros
Serviço POS	30
Internet	40
multibanco	25
Contabilista	150
Seguro acidentes trabalho	70
Redes Sociais	120
Segurança e saúde no trabalho	30
Arrendamento	3000
Eletricidade	300
Água	200
Gás	150
produtos limpeza	30
Seguro Comércio alimentar	33
Pragas	25
HACCP	22
Total	4225

#### 4.8.3 Investimento Inicial

Para iniciar as suas operações, o Broccoli necessita de um investimento inicial estimado em 23.435€ no primeiro ano. Estes gastos de investimento em bens materiais podem ser consultados no Anexo XI - Tabela VIIIA. Nos anos seguintes prevê-se um investimento sistemático de 2.200 euros.

#### 4.8.4 Demonstração de Resultados

A Demonstração de Resultados aponta para o um EBIDTA positivo em todos os anos de funcionamento. Contudo, o primeiro ano conta com um resultado operacional negativo em 2.678 euros. O mesmo valor do Resultado Líquido do Período. A evolução ao longo dos anos de exploração é bastante positiva, uma vez que deste valor negativo no primeiro ano passa para 4.049€ positivos no final do segundo ano e termina o projeto com um EBIDTA de 33.366€, o que resulta num Resultado Líquido de Período de 24.226 euros. Os dados podem ser analisados através do Anexo XI, tabela IX.

#### 4.8.5 Fundo de Maneio

O Fundo de Maneio é fundamental para garantir o equilíbrio financeiro do Broccoli e a respetiva viabilidade a curto prazo. Desta forma, acautelou-se uma Reserva de Segurança e Tesouraria ligeiramente superior aos gastos de FSE de um mês de funcionamento, ou seja, 5.000 euros.

Tabela VII – Fundo de Maneio

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Necessidades Fundo Maneio</b>						
Reserva Segurança Tesouraria	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Inventários	1 441	1 529	1 638	1 754	1 879	2 013
Estado						
<b>TOTAL</b>	<b>18 429</b>	<b>19 245</b>	<b>20 259</b>	<b>21 346</b>	<b>22 509</b>	<b>23 756</b>
<b>Recursos Fundo Maneio</b>						
Fornecedores	7 758	7 788	8 163	8 559	8 977	9 420
Estado	2 034	3 315	3 533	3 766	4 014	4 281
<b>TOTAL</b>	<b>9 793</b>	<b>11 103</b>	<b>11 696</b>	<b>12 324</b>	<b>12 992</b>	<b>13 701</b>
<b>Fundo Maneio Necessário</b>	<b>8 636</b>	<b>8 142</b>	<b>8 564</b>	<b>9 021</b>	<b>9 518</b>	<b>10 055</b>
Investimento em Fundo de Maneio	8 636	-494	422	458	496	538

Nos pressupostos do projeto considerou-se que o prazo médio de pagamento é de 30 dias. O recebimento é imediato.

#### 4.8.6 Mapa de Cash Flows

O mapa de Cash Flows de um projeto é dos mais importantes indicadores, uma vez que indica diretamente o dinheiro que um negócio necessita, quais os gastos e quais os ganhos. Como se pode ver através da tabela VIII, o Cash Flow de exploração do primeiro ano é o único negativo (- 3.937 euros), que depois evolui positivamente até 26.388€ para o último ano de exploração. Consecutivamente, os CF acumulados são negativos até ao terceiro ano de projeto: -9.443€. No último ano o valor do CF acumulado é positivo em 49.347 euros.

Tabela VIII – Mapa de Cash Flows

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Meios Libertos do Projeto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	-2 116	3 486	6 886	14 545	18 775	24 226
Depreciações e amortizações	6 815	7 255	7 695	3 175	3 460	2 700
Provisões do exercício						
	4 699	10 741	14 581	17 720	22 235	26 926
Investimento. /Desinvestimento em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	-8 636	494	-422	-458	-496	-538
CASH FLOW de Exploração	-3 937	11 235	14 159	17 262	21 739	26 388
Investimento. /Desinvestimento em Capital Fixo						
Capital Fixo	-23 435	-2 200	-2 200	-2 200	-2 200	-2 200
Free cash-flow	-30 437	9 035	11 959	15 062	19 539	24 188
CASH FLOW acumulado	-30 437	-21 402	-9 443	5 620	25 159	49 347

#### 4.8.7 Avaliação

O projeto, com uma taxa de atualização definida nos pressupostos do Plano Financeiro, apresenta um VAL de 35.697€ e uma TIR de 37,64%. O ponto crítico é atingido entre o primeiro e o segundo ano de funcionamento. Este é um projeto que requer um investimento inicial alto considerando o modelo de negócio e o valor unitário das unidades vendidas. Por isso mesmo, regista um Cash Flow negativo em 30.437€ no primeiro ano. Esse valor de dívida poderá

por em causa a continuidade do projeto, ainda que seja o único ano de Free Cash Flow negativo, uma vez que no segundo já liberta 9.035€. Contudo, este valor serve para amortizar o Cash Flow acumulado, que só atinge valores positivos no final do quarto ano de atividade - Pay Back Period é de 4 anos. O negócio ainda assim é viável, pois os promotores do negócio apenas pretendem retirar dividendos no final da vida útil deste projeto, que gera 24.188€ de Free Cash Flow e 49.347€ de Cash Flow acumulado.

#### 4.8.9 Análise de Risco/Sensibilidade

Para proteger o negócio é fundamental preverem-se os cenários que podem afetar a viabilidade do Broccoli. Na seguinte tabela fez-se a variação da procura e do preço. Pode observar-se que se trata de um negócio tão sensível à variação dos preços como à variação da procura: uma subida de 10% num ou noutro indicador mais do que duplica o VAL original do projeto. Assim sendo, verifica-se a mesma alta sensibilidade quando se trata de quebras de procura ou de preço, em que com menos 10 por cento num ou noutro indicador resulta no mesmo VAL: -2.130€. Com este valor, é importante sublinhar que mesmo uma ou outra quebra, o VAL já desce para valores negativos. Ainda assim, o VAL é sempre positivo com quebras de 5% num indicador, desde que a variação do outro permaneça positiva, inclusive a de 0%.

Tabela IX – Sensibilidade ao preço e à procura

VAL 6 ANOS		Sensibilidade ao preço				
Sensibilidade à procura		-10%	-5%	0%	5%	10%
	-10%	-36 173	-19 098	<b>-2 130</b>	14 946	31 701
	-5%	-19 152	-1 128	<b>16 784</b>	34 808	52 494
	0%	<b>-2 130</b>	<b>16 843</b>	<b>35 697</b>	<b>54 670</b>	<b>73 287</b>
	5%	14 892	34 814	<b>54 610</b>	74 531	94 080
	10%	31 914	52 784	<b>73 524</b>	94 393	114 872

Outro fator importante de analisar é a sensibilidade do VAL ao aumento ou descido da remuneração do pessoal do Broccoli. Na tabela X é possível ver que a diminuição de 1 por cento da massa salarial diminui em um ano o Período de Pay Back.

Tabela X - Sensibilidade à variação de salários

Variação	-10%	-5%	-1%	0%	1%	5%	10%
Salário/mês	675	713	743	<b>750</b>	758	789	825
VAL	47 733	41 634	36 820	<b>35 697</b>	34 414	29 438	23 661
TIR (%)	50	43	39	<b>38</b>	36	32	27
PBP	3	3	3	<b>4</b>	4	4	4

Tabela XI - Sensibilidade à variação da taxa de atualização

Variação	-10%	-5%	0%	5%	10%
Taxa de atualização (%)	7,794	8,23	<b>8,66</b>	9,09	9,53
VAL	39 658	37 446	<b>35 697</b>	33 961	32 266
Variação VAL (%)	9,9	4,7	-	-5,1	-10,6

#### 4.8.10 Análise de Break-Even

Como já foi mencionado, o ponto crítico é atingido entre o primeiro e o segundo ano de funcionamento, sendo que essa evolução pode ser analisada na seguinte tabela.

Tabela XII – Evolução do Ponto Crítico

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Vendas	128 436	136 245	145 946	156 337	167 468	179 392
CMVMC	34 588	36 691	39 303	42 101	45 099	48 310
FSE Variáveis	840,00	840,00	865,20	891,16	917,89	945,43
Margem Bruta de Contribuição	93 008	98 714	105 777	113 344	121 451	130 136
<b>Ponto Crítico</b>	<b>128 162</b>	<b>125 942</b>	<b>129 409</b>	<b>126 112</b>	<b>129 525</b>	<b>131 580</b>

Através da análise do gráfico da figura 4, é possível perceber que o ponto de *break even* é atingido ao vender 14 336 refeições, cerca de menos de 1 500 refeições do que aquelas que correspondem ao VAL do projeto, o que mostra uma grande sensibilidade à procura. A figura 4 comprova essa afirmação, uma vez que o VAL sobe exponencialmente com um ligeiro aumento de refeições.

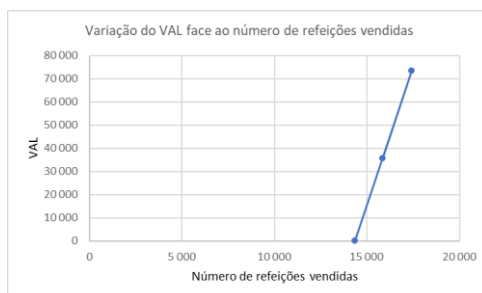


Figura 4 VAL do projeto consoante o número de refeições vendidas



## **4.9 Calendarização**

### **Outubro de 2019**

Procura de locais comerciais para arrendamento

### **Novembro/Dezembro de 2019**

Início de actividade

Arrendamento do espaço

Remodelações

Contratos com fornecedores

Lançamento redes sociais

Implementação de campanhas de marketing (publicidade)

Formação de Pessoal

Elaboração de Receitas

### **Janeiro de 2020**

Início da exploração

Fidelização de clientes

### **Março de 2020**

Atividades correntes de exploração

Reavaliação dos proveitos da campanha de marketing

Ajustes necessários face à procura para os diferentes menus.

### **Abril de 2020 – Dezembro de 2025**

Atividades correntes de exploração

Ajustes necessários ao projeto

### **Dezembro de 2025**

Reavaliação do negócio e consequente reinvestimento ou divisão de dividendos pelos sócios fundadores

## **5 Considerações Finais**

O projeto Broccoli – Alimentação Saudável apresenta-se como um possível negócio na área da restauração extremamente dependente da procura. Para ser viável – e com os pressupostos atuais, assim o é – o Broccoli precisa de vender sempre um valor muito próximo do número de refeições estipuladas. Como foi visto na análise de sensibilidade, o preço também é outro fator que faz oscilar o VAL do projeto; contudo, sem procura não há necessidade de estabelecer preços, daí se apontar especialmente para este indicador. De modo geral, o projeto acarreta algum risco, dada essa sensibilidade e o VAL do mesmo poderá não ser financeiramente atrativo quando comparado com outros projetos com menor risco – menor oscilação de VAL face à procura e preço.

Por outro lado, o mesmo argumento abona em favor do negócio, uma vez que a sensibilidade à procura, em caso de variações positivas, torna o Broccoli altamente rentável. Um aumento de 5% na procura representa um aumento do VAL em 35%.

Nas condições de procura e preço descritas neste TFM e com o facto de os promotores do negócio não pretenderem recuperar a curto prazo o valor investido, o Broccoli autofinancia-se após o primeiro ano de atividade, sendo que o ponto crítico é atingido nessa altura. Por isso, os free cash flows são um indicador de viabilidade do negócio. Contudo, os cash flows acumulados apontam para um período de 4 anos sem gerar cash flows positivos, pois a dívida do primeiro ano de atividade, assente numa previsão de remodelação de espaço e com o investimento em material de restauração, é elevada face ao modelo de negócio e ao preço de venda ao público. Ainda assim, entendeu-se que não seria verosímil aumentar o preço das refeições, uma vez que a concorrência – ainda que indireta – poderá oferecer preços mais competitivos.

Desta forma, considera-se que avançar para a concretização deste plano de negócios é um exercício financeiramente arriscado, cuja dependência da procura é indissociável da viabilidade do negócio.

## 6 Referências Bibliográficas

AEP - Associação Empresarial de Portugal (2014). *Estudos de Mercado Regional* [Base de dados], janeiro 2014 Lisboa: Câmara do Comércio e Indústria. Disponível em: <http://www.aeportugal.pt/inicio.asp?Pagina=/Aplicacoes/MOPEEstudos/EstudosSetoriais&Menu=MenuInfoEconomica>. [Acesso em 2018/1/20].

AHRESP – Associação de Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal (2016). *Os Desafios do Sector da Restauração e Bebidas* [Base de dados], 2016 Lisboa: AHRESP. Disponível em: <http://www.ahresp.com/files/filemanager/COMUNICACAO/Documentos/untitled%20folder2/AHRESP%20-%20Caracterizacao%20do%20Setor%20-%202013.pdf>. [Acesso em 2018/1/20].

Banco de Portugal (2016). *Análise setorial do alojamento, restauração e similares*, 2011-2016 Lisboa: Banco de Portugal. Disponível em [\[https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/documentos-relacionados/nie\\_estudo\\_5\\_2011.pdf\]](https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/documentos-relacionados/nie_estudo_5_2011.pdf) [Acesso em 2018/1/20].

Bhidé A. (2000). *The Origin and Evolution of New Businesses*, 1ª Ed. New York: The Oxford University Press

Brinckmann, J., Grichnik, D., Kapsa, D. (2010). Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning - performance relationship in small firms. *Journal of Business Venturing* 25, 24–40.

Barros, E. P. (1997). *Avaliação Financeira de Projectos de Investimento*, 3ª Ed. Lisboa: Editora Vulgata

Câmara Municipal de Lisboa (2018). *Comércio, Serviços E Restauração - Instalação/Modificação/Encerramento* [Base de dados], 2018 Lisboa: CML Disponível em <http://www.cm-lisboa.pt/servicos/pedidos/atividades-economicas/comercio-servicos-e-restauracao/comercio-servicos-e-restauracao-instalacaomodificacaoencerramento/o-que> [Acesso em 2018/1/20].

Burke, A., Fraser, S., Greene, F., (2010). The Multiple Effects of Business Planning on New Venture Performance. *Journal of Management Studies* 47(3), 391-415.

Castrogiovanni G. (1996). Pre-startup planning and the survival of new small businesses: theoretical link ages, *Journal of Management* 22(6), 801–822.

Cliffe, S., (2011). When Your Business Model Is in Trouble. *Harvard Business Review*, January-February Issue

Construir (2017). *Sector Da Restauração Apresenta “Forte Crescimento” Em Portugal* [Em linha].

Disponível em: <http://www.construir.pt/2017/07/07/sector-da-restauracao-apresenta-forte-crescimento-em-portugal/>

Damodaran, A (2018). *Country Risk: Determinants, Measures and Implications – The 2018 Edition* [Em linha].

Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=3217944> [Acesso em 2018/4/10].

Delmar, F., Shane, S. (2003). Does Business Planning Facilitate the Development of New Ventures? *Strategic Management Journal*, 24, 1165–1185

Deloitte & Touche (2003). *Writing an Effective Business Plan*, 4ª Ed. Deloitte & Touche

Diário de Notícias (2017). *Receitas da restauração sobem 2,2% para 3,7 mil ME em 2016* [Em linha].

Disponível em: <https://www.dn.pt/lusa/interior/receitas-da-restauracao-sobem-22-para-37-mil-me-em-2016-8537454.html>

Dinheiro Vivo (2017). *Poder de compra: apenas 11% dos municípios ficaram acima da média em 2015* [Em linha].

Disponível em: <https://www.dinheirovivo.pt/economia/municipios-das-areas-de-lisboa-e-porto-concentram-51-do-poder-de-compra/>

Evans, V., (2016). *The Financial Times Essential Guide to Writing a Business Plan: How to win backing to start up or grow your business*, 2ª Ed. Harlow: Pearson

Expresso (2016). *Descida do IVA nos restaurantes está a ajudar a criar emprego* [Em linha].

Disponível em <http://expresso.sapo.pt/economia/2016-11-02-Descida-do-IVA-nos-restaurantes-esta-a-ajudar-a-criar-emprego#gs.bxsXdbU>

Expresso (2017). *Poder de compra em metade dos municípios de Lisboa é inferior à média nacional* [Em linha].

Disponível em: [http://expresso.sapo.pt/economia/2017-11-13-Poder-de-compra-em-metade-dos-municipios-de-Lisboa-e-inferior-a-media-nacional#gs.\\_EOz2u0](http://expresso.sapo.pt/economia/2017-11-13-Poder-de-compra-em-metade-dos-municipios-de-Lisboa-e-inferior-a-media-nacional#gs._EOz2u0)

Green, F., Hopp, C., (2017). *Research: Writing a Business Plan Makes Your Startup More Likely to Succeed* [Em linha].

Disponível em: <https://hbr.org/2017/07/research-writing-a-business-plan-makes-your-startup-more-likely-to-succeed> [Acesso em 2018/2/2].

Grupo Marktest (2017a). *Uma em cada cinco mulheres esforça-se por perder peso* [Em linha].

Disponível em: <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~21d1.aspx>

Grupo Marketest (2017b). *4 milhões fazem refeições fora de casa* [Em linha].

Disponível em: <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~221d.aspx>

Instituto Nacional de Estatística (2018) *Empresas em Portugal* [Base de dados], 2016, Edição de 2018

Kuratko, Donald F., Audretsch, David B. (2009). Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33, 1–17

Lee, S., Florida, R., Acs, Z., (2004). Creativity and Entrepreneurship: A Regional Analysis of New Firm Formation, *Regional Studies*, 38(8), 879-891.

Marketest (2014). *1,2 milhões costumam ir ao ginásio/health club* [Em linha].

Disponível em: <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~1cc5.aspx>

McKeever, M., (2007). *How to Write a Business Plan*, 8ª Ed. Bekerley: NOLO

Meios & Publicidade (2016). *É Este O Retrato Do Sector De Ginásios Em Portugal* [Em linha].

Disponível em: <http://www.meiosepublicidade.pt/2016/06/e-este-o-retrato-do-sector-de-ginasios-em-portugal/>

Mullins, J., Komisa, A., (2009). *Getting To Plan B: Breaking Through to a Better Business Model*, Ed. Indiana. Boston: Harvard Business Press

Nielsen (2016). *23% Dos Portugueses Fazem Refeições Fora De Casa Pelo Menos Uma Vez Por Semana* [Em linha].

Disponível em: <http://www.nielsen.com/pt/pt/press-room/2016/23--dos-portugueses-fazem-refeicoes-fora-de-casa-pelo-menos-uma-.html>

New York Times (2015). *To Lose Weight, Eating Less Is Far More Important Than Exercising More* [Em linha].

Disponível em: <https://www.nytimes.com/2015/06/16/upshot/to-lose-weight-eating-less-is-far-more-important-than-exercising-more.html>

PORDATA (2018) Base de dados Portugal Contemporâneo - População ativa na Área Metropolitana de Lisboa [Base de dados], 2018 Lisboa: INE. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Municipios/Popula%C3%A7%C3%A3o+empregada+total+e+a+tempo+completo+e+parcial-814>

Público (2013) *Quarenta por cento das famílias levam marmita para o trabalho* [Em linha].

Disponível em: <https://www.publico.pt/2013/02/05/economia/noticia/40-das-familias-levam-marmita-para-o-trabalho-1583373>

Público (2014) *Número de clientes dos ginásios aumentou em 2013, apesar da crise* [Em linha].

Disponível em: <https://www.publico.pt/2014/04/14/sociedade/noticia/numero-de-clientes-dos-ginasios-aumentou-em-2013-apesar-da-crise-1632198>

Público (2016) *Refeições fora de casa estão a ganhar terreno à marmita* [Em linha].

Disponível em: <https://www.publico.pt/2016/01/28/economia/noticia/refeicoes-fora-de-casa-estao-a-ganhar-terreno-a-marmita-1721585>

Shaw, G., Brown, R., Bromil, P. (1998). Strategic Stories: How 3M Is Rewriting Business Planning, *Harvard Business Review*, May-June Issue.

Shelton, H., (2014). *The Secrets to Write a Successful Business Plan: A Pro Shares a Step-by-step Guide to Creating a Plan That Get Results*, Summit Valley Press. Rockville: Summit Valley Press

Sthapit, E., (2017). Memories of gastronomic experiences, savoured positive emotions and savouring processes, *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 19, 115-139

Tjan, A., (2012). *Great Businesses Don't Start With a Plan* [Em linha].

Disponível em <https://hbr.org/2012/05/great-businesses-dont-start-wi> [Acesso em 2018/2/2].

Turismo de Portugal (2017). *Travel BI by Turismo de Portugal* [Em linha].

Disponível em: <http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-Documents/An%C3%A1lises/Alojamento/populacaoempregada2016.pdf> [Acesso em 2018/5/14]

## Anexos

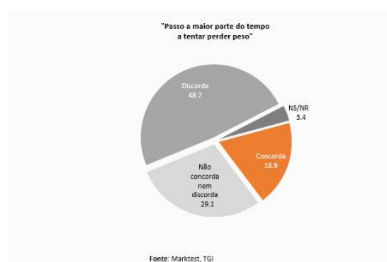
### Anexo I – Quantidade de Restaurantes em Lisboa

Número de restaurantes encontram-se dentro de parêntesis à frente de cada freguesia/lugar na capital. Foram tidos em conta todas as entradas exceto: Oerias e São Juliao da barra, Cascais Centro, Odivelas Centro, Belem, Ericeira, Alges e Carcavelos.

Localidades populares na Grande Lisboa		
Explora restaurantes, bares e cafés por localidade		
Chiado (188 lugares)	Parque das Nações (263 lugares)	Caís do Sodré (225 lugares)
Príncipe Real (122 lugares)	Saldanha (236 lugares)	Avenida da Liberdade (176 lugares)
Alcântara (248 lugares)	Praça de Espanha (153 lugares)	Santos (104 lugares)
Alvalade (218 lugares)	Bairro Alto (258 lugares)	Baixa (186 lugares)
Campo Pequeno (160 lugares)	Cascais Centro (358 lugares)	Campo de Ourique (194 lugares)
Arroios (187 lugares)	Rato (92 lugares)	Mouraria (134 lugares)
Belém (134 lugares)	Odivelas Centro (258 lugares)	Benfica (268 lugares)
Marquês de Pombal (217 lugares)	Telheiras (113 lugares)	Algés (212 lugares)
Oeiras e São Julião da Barra (229 lugares)	Marvila (98 lugares)	Carcavelos (152 lugares)
Entrecampos (116 lugares)	Ericeira (185 lugares)	São Bento (76 lugares)

### Anexo II – Estudo de mercado sobre perda de peso

Estudo realizado pelo Grupo Marktest, cujo gráfico mostra a quantidade de respostas para a afirmação “Passo a maior parte do tempo a tentar perder peso”. A amostra é caracterizada por ter sido inquiridos 1620 mil, do Continente, com 15 ou mais anos de idade. Realizou-se em julho de 2016.



### Anexo III – Concorrência

Principais negócios que se apresentam como concorrentes ao serviço que o Broccoli pretende criar

Concorrência				
Nome	Localização	Preço médio/ refeição	Especialidade	Serviço
Go Natural	Portugal continental	7,50 €	Alimentação saudável; controlo de peso	29 Restaurante/Supermercados
Fit Food	Lisboa	35€/10 refeições	Alimentação saudável; controlo de peso	Encomendas a partir do telefone; sem site
Vitaminas	Portugal continental	9 €	Alimentação equilibrada	Mais de 50, em centros comerciais
Eat Tasty	Lisboa	-	Alimentação tradicional	Entregas a partir de reserva no site
Bcook	Lisboa	-	Alimentação equilibrada	Alimentos por cozinhar entregues em casa
Too	Lisboa	7,50 €	Alimentação saudável	4 Restaurantes/comer no local e takeaway
Food 4 Fitness	Lisboa	4,99 €	Alimentação saudável; aumento de massa	Entregas a partir de reserva no site/loja física aberta recentemente
TascaFit	Lisboa	8€	Alimentação saudável	Restaurante tradicional

## Anexo IV- Numero de restaurantes categorizados como alimentação saudável em Lisboa

Trata-se das mesmas freguesias e lugares que aparecem na imagem do anexo I): Localização – Lisboa: 263

Categoria	
Almoços & jantares	336
Beber um copo	20
Take away	313
Cafés e pastelarias	100
Localização	
Lisboa	263
Cascais	31
Oeiras	17
Almada	17
Sintra	15
Amadora	10
Setúbal	7
Ver todas as localizações	
Tipo de Cozinha	
Comida saudável	remover

## Anexo V - Milhares de habitantes segundo grupos etários, por localidade na Área Metropolitana de Lisboa

Territórios	Grandes grupos etários				
	0-14		15-64		
Anos	2016	2001	2016	2001	2016
Portugal	10.325.452	1.679.191	1.451.624	6.978.257	6.715.096
Contínente	9.824.277	1.579.470	1.374.401	6.655.244	6.365.052
Norte	3.594.177	651.990	483.625	2.510.501	2.419.305
Centro	2.250.149	356.368	284.197	1.531.467	1.437.739
Área Metropolitana de Lisboa	2.817.014	404.413	447.177	1.847.622	1.776.377
Alcochete	10.914	2.178	3.377	8.975	12.449
Almada	169.510	23.203	25.539	110.705	106.036
Amadora	177.407	26.604	27.042	124.198	110.456
Barcelos	76.206	10.395	10.899	55.943	46.195
Cascais	210.625	26.618	34.177	119.139	135.105
Lisboa	556.913	104.004	176.524	358.313	326.870
Loures	206.719	31.957	32.384	142.409	131.461
Mafra	82.271	9.069	14.764	37.572	54.578
Mota	64.936	11.365	16.142	47.167	42.153
Montijo	55.440	6.975	9.430	26.707	36.675
Odivelas	155.273	20.125	24.779	97.801	99.833
Oeiras	173.794	23.182	27.288	114.827	106.034
Palmeira					

Dados de acordo com a versão 2013 da Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos (NUTS). Para obter dados de NUTS III, versão 2002, actualizados até Abril 2015, consulte o arquivo Excel disponível aqui.  
Fontes/Entidades: INE, PORDATA  
Última actualização: 2016-01-28

## Anexo VI – Estudo de Mercado

Questionário realizado online sobre os Hábitos alimentares genéricos, com intuito de avaliar os mesmos no concelho de Lisboa.

### Hábitos Alimentares

O presente questionário pretende averiguar sobre os hábitos alimentares, nomeadamente na área da alimentação saudável, dos portugueses residentes, estudantes ou trabalhadores no distrito de Lisboa. Os dados são para fins académicos.

#### 1. Idade

17-22

23-28

29-35

> 35

**2. Género**

Feminino

Masculino

Outro

**3. Vives, estudas ou trabalhas no concelho de Lisboa, Loures, Amadora ou Odivelas?  
(Basta ser afirmativo num das três situações para responderes 'Sim')**

Sim

Não, mas em concelhos contíguos

Não, mas dentro do distrito

Fora do distrito de Lisboa

**4. Fazes desporto?**

Não ou menos de 4 vezes por mês

Ginásio, 1 a 2 vezes por semana

Ginásio, 3 ou mais vezes por semana

Crossfit, 1 a 2 vezes por semana

Crossfit, 3 ou mais vezes por semana

Corrida, 1 a 2 vezes por semana

Corrida, 3 ou mais vezes por semana

Natação, 1 a 2 vezes por semana

Natação, 3 ou mais vezes por semana

Outro desporto individual, 1 a 2 vezes por semana

Outro desporto individual, 3 ou mais vezes por semana

Desporto coletivo, 1 a 2 vezes por semana

Desporto coletivo, 3 ou mais vezes por semana

Desporto individual + desporto coletivo (todas as semanas os dois)

**5. Qual é o teu objetivo ao praticar desporto?**

Fazer cardio

Aumento de massa muscular

Perda/Controlo de peso

Fins competitivos

Apenas por diversão

Outro:

**6. Qual é o local onde habitualmente tomas as refeições? (escolhe no máximo duas opções)**

Refeitório ou Bar da Faculdade

Refeitório da organização em que trabalho

No trabalho ou faculdade mas levo a comida de casa

Em casa

Restaurante

**7. Quantas vezes por semana, em média, comes num restaurante?**

Resposta em escala de 1 a 7

**8. Quanto gastas em média por refeição quando comes fora?**



< 5 €; 5 - 10 €; 11 - 15 €; > 15 €

**9. O que é para ti uma alimentação saudável?**

Baixa em gorduras

Comida não processada

Baixa em hidratos de carbono "maus"

Sem quaisquer açúcares ou aditivos

Baixa em cereais

Comer de tudo mas sem excessos

**10. Consideras que o pão faz parte de uma alimentação saudável?**

Sim

Não

**11. Quão importante é para ti teres uma alimentação saudável?**

Respostas em escala de 10: 0 "Não penso nisso" a 10 "Tento sempre comer de forma saudável"

**12. Quantos restaurantes ditos de alimentação saudável já frequentaste no concelho de Lisboa?**

Resposta em escala de "Nenhum" até "5".

**13. Dos seguintes alimentos, há algum que NÃO faça parte do teu regime alimentar normal?**

Batata (cozida, frita, puré, etc)

Arroz tradicional

Massa tradicional

Salsichas

Carnes Vermelhas

Lasanhas

Pizza

Pão

Fiambre

Iogurtes tradicionais

Bolachas

Queijos

Enchidos

Não tenho restrições

**14. Dos seguintes alimentos, quais são indispensáveis na tua alimentação diária?**

Carnes brancas

Brócolos

Espinafres

Ovos cozidos

Frutos secos

Peixe (qualquer menos douradinhos)

Batata doce

Massa ou arroz integral

Iogurte grego

Requeijão

Feijão

Não há nenhum alimento que considero indispensável

Outro:

**15. Qual dos seguintes se assemelha a um lanche normal do teu dia-a-dia?**

Sandes ou tostas (manteiga, queijo, fiambre, mista)

Torrada

Bolachas

Bolos

Fruta

Iogurte (sólido ou líquido)

Frutos secos

Outro:

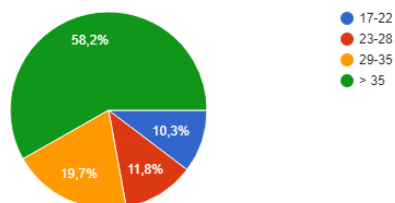
**Muito Obrigado!**

## Anexo VII – Respostas ao questionário

1.

Idade

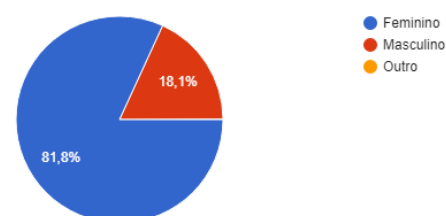
1.338 respostas



2.

Género

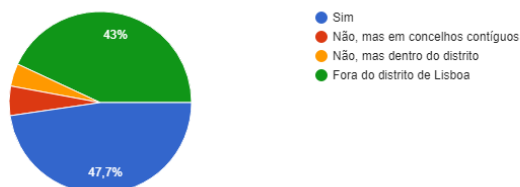
1.338 respostas



3.

Vives, estudas ou trabalhas no concelho de Lisboa, Loures, Amadora ou Odivelas? (Basta ser afirmativo num das...rês situações para responderes 'Sim')

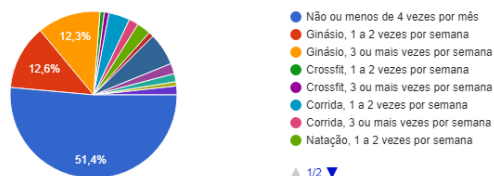
1.338 respostas



4.

Fazes desporto?

1.338 respostas



5. Qual é o teu objetivo?

Principais respostas (era possível responder mais do que uma)

Fazer cardio: 17,7%

Aumento de massa muscular: 22,2%

Perda/Controlo de Peso: 64,7%

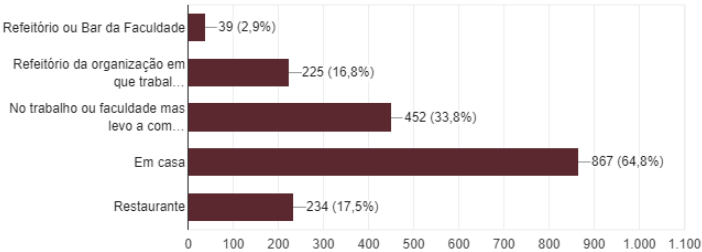
Fins competitivos: 2,6%

Apenas por diversão: 24,6 %

6.

Qual é o local onde habitualmente tomas as refeições? (escolhe no máximo duas opções)

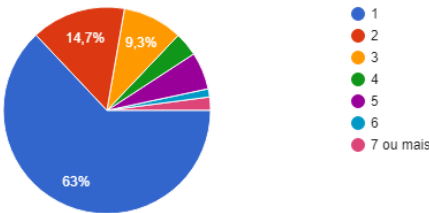
1.338 respostas



7.

Quantas vezes por semana, em média, comes num restaurante?

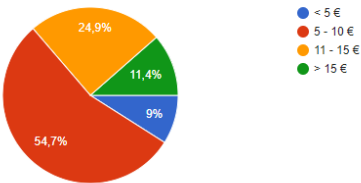
1.338 respostas



8.

Quanto gastas em média por refeição quando comes fora?

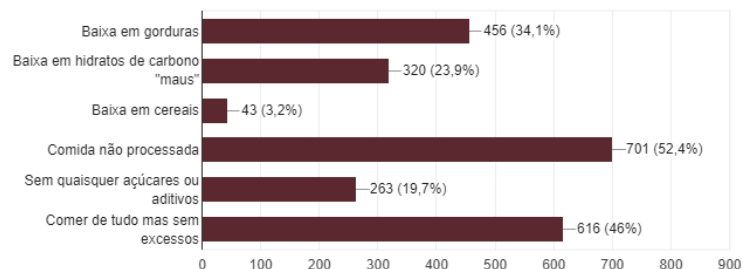
1.338 respostas



9.

#### O que é para ti uma alimentação saudável?

1.338 respostas



Das 1800 respostas, uma vez que os inquiridos poderiam escolher mais do que uma opção, calculou-se a percentagem de cada uma das seguintes:

Refeitório da organização em que trabalhas: 12,5%

No trabalho ou faculdade mas levo de casa: 25%

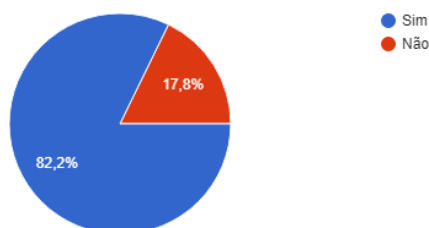
Restaurante: 13%

O que no total representa 50%

10.

#### Consideras que o pão faz parte de uma alimentação saudável?

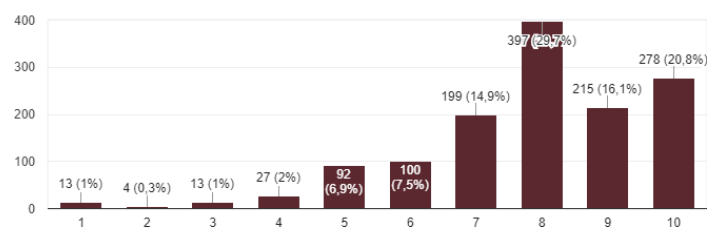
1.338 respostas



11.

#### Quão importante é para ti teres uma alimentação saudável?

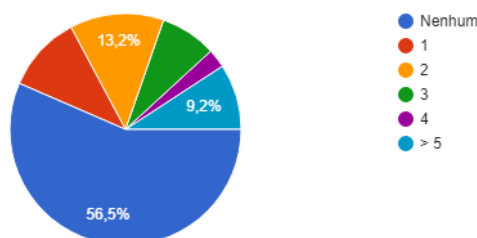
1.338 respostas



12.

Quantos restaurantes ditos de alimentação saudável já frequentaste no concelho de Lisboa?

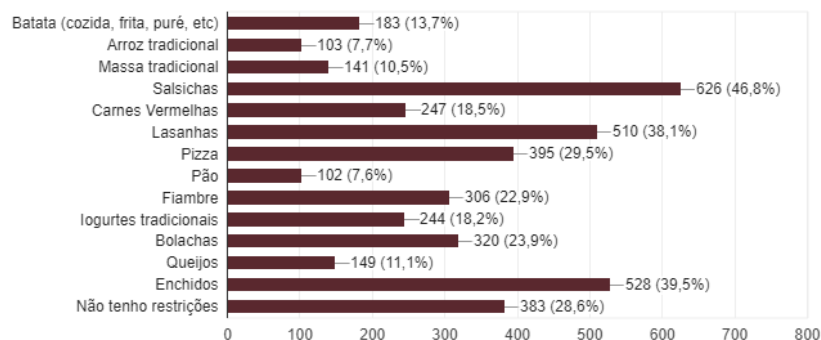
1.338 respostas



13.

Dos seguintes alimentos, há algum que NÃO faça parte do teu regime alimentar normal?

1.338 respostas



14. Dos seguintes alimentos, quais são indispensáveis na tua alimentação diária?

Carnes brancas: 48,2%

Brócolos: 35,9%

Espinafres: 28,5%

Ovos cozidos: 35,2%

Frutos secos: 33,4%

Peixe (qualquer menos douradinhos): 40,7%

Batata doce: 25,6%

Massa ou arroz integral: 17,5%

Iogurte grego: 16,7%

Requeijão: 9,6%

Feijão: 28,8%

15. Qual dos seguintes se assemelha a um lanche normal do teu dia-a-dia?

Sandes ou tostas (manteiga, queijo, fiambre, mista): 22,4

Torrada: 17,1

Bolachas: 14,7

Bolos: 3,1

Fruta: 53,1

logurte (sólido ou líquido): 53,5

Frutos secos: 31,5

## Anexo VIII - Business Model Canvas

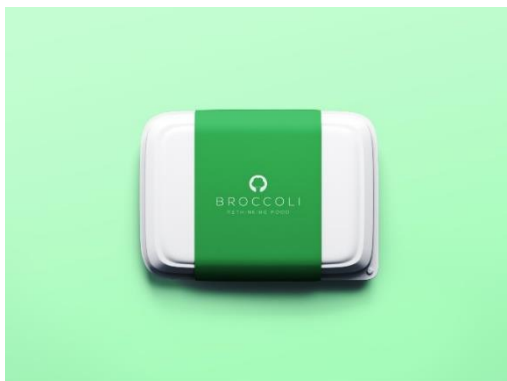
<b>Key Partners</b>  Fornecedores: Relação de proximidade e confiança para conseguir preço de compra aceitável dos produtos de melhor qualidade. Parceiro informático: Construção de site com sistema de pagamento.	<b>Key Activities</b>  Preparação de refeições Elaboração de menus Serviço rápido e eficaz  <b>Key Resources</b>  Alimentos de qualidade Localização Serviço Nutricionista Financiamento	<b>Value Proposition</b>  Oferta única no setor da restauração especializado em alimentação saudável Refeições que permitem cumprir o objetivo de perda/controlo de peso ou aumento de massa muscular Contribuição generalizada para uma vida mais sã e mais longa	<b>Customer Relationships</b>  Contacto direto Site Redes Sociais Newsletter Telefone  <b>Channels</b>  Restaurante Embalagem Publicidade (Física e Online) "Passa a palavra" Redes Sociais Site	<b>Customer Segments</b>  Residentes, estudantes ou trabalhadores no concelho de Lisboa ou contíguos (Amadora, Odivelas, Loures e Oeiras) Idade superior a 21 anos Dispostos a gastar mais de 5 euros por refeição Praticantes de desporto mais do que duas vezes por semana Preocupados em controlo de peso ou aumento de massa muscular
<b>Cost Structure</b>  Alimentos Infraestruturas Embalagens  Recursos Humanos Licenciamento		<b>Revenue Streams</b>  Vendas ao público dos produtos contemplados no menu do Broccoli		

## Anexo IX – Identidade gráfica, redes sociais e embalagens

Instagram e Facebook:



Ideia para embalagens:



## Anexo X – Custos de Alimentos

Tabela IA – Custos Alimentos - Proteína

Alimentos -proteína	Preço/kg
Frango	8,2
Peru	9
Postas pescada	7,5
Atum	7,5
Salmão	10
media €/kg	8,44

Tabela IIA – Custo alimentos - Vegetais

Alimentos - vegetais	Preço/kg
Beringela	0,95
alface	0,9
Batata Doce	2
courgette	0,89
Espinafres	1,85
Brócolos	1,75
feijão preto	1,4
media €/kg	1,391429

Tabela IIIA – Custo Bebidas

Bebida	Preço/refeição
chá	0,15
água	0,10
media €/und	0,13



## Trabalho Final Mestrado | Broccoli – Alimentação Saudável

Tabela IVA - Custo Fruta

Fruta	Preço/refeição
Banana	0,3
Maçã	0,24
media €/und	0,27

Tabela VA – Custo Ovos e café e embalagens

Ovos	0,15/refeição
café	0,10/refeição
Embalagem	0,8/refeição

Tabela VIA – Soma dos alimentos por refeição

1000 g	Controlo de peso - 100 g	Aumento de massa - 200 g
8,44 - proteína	0,844	1,68
1,4 - vegetal	0,14	0,28
Ovo	0,15	0,15
Bebida	0,13	0,13
Fruta	0,27	0,27
Café	0,10	0,10
Custo	1,6	2,53

Tabela VIIA - Margens bruta

PVP Aumento Massa	8,5	100	
Custo	2,6	30,6	69,4
PVP Controlo Peso	7	100	
Custo	1,6	22,9	77,1
PVP embalagem	1,5	100	
Custo	0,8	53,3	46,7

### Anexo XI – Plano Financeiro

Tabela VIIIA – Custos de Investimento

Unidades	Equipamento para a Cozinha	Valor
1	Máquina de Lavar	300
1	Placa	350
1	Forno	400
Vários	Utensílios	500
1	Exaustor	400
1	Frigorífico Carne	700
1	Frigorífico Peixe	250
2	Balança	40
1	Hotte	500
1	Lava Loiças	200
2	Bancada Inox	1.400
1	Chapa Industrial	350

Unidades	Equipamento Sala	Valor
10	Mesas (80x80)	1.000
24	Cadeiras Eames	480
500	Spork	150
200	Pratos	40
2000	Tupperware	1.600
100	Copos	150
50	Individuais	75
1	Balcão Vitrine Refrigerador	1.500
1	Televisão	980
1000	copos de fibra bamboo	1.000

	Outros	Valor
	Escritório	300
	Publicidade	500
	Obras de remodelação do espaço	5.000
2	Casas de banho	400
Vários	Decoração do espaço	1.000
1	Sistema de Climatização	400
	Licenças - Licenciamento Zero	
1	Sistema de som	130
	Constituição da empresa	2.000
1	Aspirador	100
1	Nutricionista (criação de receitas)	800
1	Máquina de café	300
1	Higiene e segurança trabalho	
2	Extintor	50
5	Placas de sinalização	50
2	Lâmpadas de segurança	40
<b>Valor total</b>		<b>23.435</b>

Tabela IXA– Demonstração de Resultados

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Vendas e serviços prestados	128.436,0	136.244,9	145.945,5	156.336,9	167.468,1	179.391,8
CMVMC	34.587,6	36.690,53	39.302,9	42.101,3	45.098,9	48.309,9
Fornecimento e serviços externos	52.700,0	50.700,0	52.221,0	53.787,6	55.401,3	57.063,3
Gastos com o pessoal	34.134,8	34.134,8	34.741,1	35.359,6	35.990,7	36.634,2
EBITDA	4.136,7	11.667,7	16.411,4	21.586,4	27.226,0	33.366,0
Gastos/reversões de depreciação e amortização	6.815	7.255	7.695	3.175	3.460	2.700
EBIT (Resultado Operacional)	-2.678,3	4.412,7	8.716,3	1.8411,4	23.766,0	30.666,0
<b>Resultado Antes de Impostos</b>	<b>-2.678,3</b>	<b>4.412,7</b>	<b>8.716,3</b>	<b>1.8411,4</b>	<b>23.766,0</b>	<b>30.666,0</b>
Imposto sobre o rendimento do período	0	364,2	1.830,4	3.866,4	4.990,9	6.439,9
<b>Resultado Líquido do Período</b>	<b>-2.678,3</b>	<b>4.048,5</b>	<b>6.885,9</b>	<b>14.545,0</b>	<b>18.775,1</b>	<b>24.226,1</b>

As rubricas:

- Subsídios à Exploração
  - Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos
  - Variação nos inventários da produção
  - Trabalhos para a própria entidade
  - Provisões (aumentos/reduções)
  - Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)
  - Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)
  - Aumentos/reduções de justo valor
  - Outros rendimentos e ganhos
  - Outros gastos e perdas Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)
  - Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)
  - Juros e rendimentos similares obtidos
  - Juros e gastos similares suportados
- Não estão contempladas na Demonstração de Resultados por equivalerem a 0 ao longo dos anos.